



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS:

RETOSYSTEM S.A.

Autores:

Xavier Fernando Calle Peña
Andrea Jacqueline López Villacís
Ramón Arturo Segovia Loaiza

Director:

Ximena Carrillo

Guayaquil – Ecuador

2014

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme dado salud y fuerzas para continuar adelante en mis estudios y superar los obstáculos que se presentaron a lo largo de mi carrera. Agradezco a toda mi familia especialmente a mis queridos padres Luis y Laura por brindarme todo su apoyo y estar siempre ahí en los momentos felices y momentos difíciles. También agradezco a ESPAE y a todo su cuerpo docente y administrativo porque mediante su trabajo nos permiten acceder a una educación de calidad y excelencia. De la misma manera, agradezco a mis compañeros de clase en especial a mis amigos Andrea y Ramón con quienes hemos elaborado esta tesis.

Xavier Calle Peña.

Agradezco a Dios por su guía y protección para seguir con mis estudios y tener las fuerzas para llegar hasta el final. A mis padres por su apoyo constante y brindarme su amor y comprensión sin condición. A mis amigos, compañeros y colegas Arturo y Xavier, con quienes desarrollamos esta tesis.

Andrea López Villacís.

Agradezco a Dios, a mis padres y familiares que siempre me brindaron su apoyo incondicional para día a día superarme personal y profesionalmente.

Arturo Segovia Loaiza.

CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO	4
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y PRODUCTO.....	6
2.1. MISIÓN.....	6
2.2. VISIÓN	6
2.3. VALORES CORPORATIVOS	6
2.4. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	7
3. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	16
3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	17
3.2. ANÁLISIS DE TENDENCIAS.....	19
3.3. PROBLEMA GERENCIAL Y PROBLEMA DE INVESTIGACION	24
3.4. CLIENTES	25
3.5. COMPETENCIA	26
3.6. ANÁLISIS DE FUERZAS DE PORTER.....	28
3.6.1. BARRERAS DE ENTRADA	28
3.6.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	28
3.6.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	29
3.6.4. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	29
3.6.5. AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS	29
4. ANÁLISIS FODA.....	29
5. PLAN DE MARKETING	31
5.1. OBJETIVO DEL MARKETING	31
5.2. MERCADO OBJETIVO	31
5.3. SEGMENTACIÓN.....	35
5.4. POSICIONAMIENTO	36
5.5. ESTRATEGIA DE MARKETING	37
5.5.1. ESTRATEGIA DE PRECIOS	37
5.5.2. ESTRATEGIA PROMOCIONAL.....	38
5.5.3. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	38
5.6. CAMPAÑA PUBLICITARIA PARA LANZAMIENTO DE SERVICIO	40
6. ANÁLISIS TÉCNICO.....	42
7. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	46
7.1. GRUPO EMPRESARIAL	46
7.2. PERSONAL EJECUTIVO	47
7.3. ORGANIZACIÓN	47
7.4. EMPLEADOS	48

8.	ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL	49
8.1.	ASPECTOS LEGALES	49
9.	ANÁLISIS SOCIAL.....	50
9.1.	SERVICIOS ADICIONALES QUE LA EMPRESA BRINDA A LA COMUNIDAD....	50
10.	ANÁLISIS ECONÓMICO	51
10.1.	INVERSIÓN	51
10.2.	INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO.....	51
10.2.1.	POLÍTICA DE CARTERA DE CLIENTES.....	52
10.2.2.	POLÍTICA DE CARTERA A PROVEEDORES	52
10.2.3.	POLÍTICA DE CUBRIMIENTO DE PÉRDIDAS INICIALES	53
11.	ANÁLISIS FINANCIERO	53
11.1.	FLUJO DE CAJA.....	53
11.2.	ESTADO DE RESULTADOS.....	55
11.3.	BALANCE GENERAL.....	56
11.4.	FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA.....	57
11.5.	ANALISIS DE SENSIBILIDAD.....	59
12.	ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES	59
12.1.	RIESGOS DE MERCADO.....	59
12.2.	RIESGOS TÉCNICOS.....	60
13.	RECOMENDACIONES	60
14.	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.....	61
15.	ANEXOS	62
	ANEXO 1: MATRIZ DE CAMPBELL.....	62
	ANEXO 2: Diseño de la Encuesta	63
	ANEXO 3: Banco de Retos para RetoQuil.....	67
	ANEXO 4: Potenciales Clientes de Retoquil.....	69
	ANEXO 5: Tabulación de resultado de encuestas	70
	ANEXO 6: Amortización deuda a largo plazo	74
	ANEXO 7: Cálculo de WACC	76
	ANEXO 8: Gastos en Salarios.....	77
	ANEXO 9: Otros Gastos.....	78
	ANEXO 10: Pantallas prototipo RetoQuil APP	79
16.	REFERENCIAS.....	80

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1 - Clientes potenciales (Encuestas RetoSystem S.A.)	33
Tabla 2 - Costos de los Retos	37
Tabla 3 - Gastos de publicidad.....	42
Tabla 4 - Inversión Inicial	51
Tabla 5 - Flujo de Caja Libre Retosystem S.A.....	54
Tabla 6 - Estado de Resultados Retosystem S.A.....	55
Tabla 7 - Balance General Retosystem S.A.	56
Tabla 8 - Flujo del Accionista Retosystem S.A.	57
Tabla 9 - Ratios de Retosystem S.A.	58
Tabla 10 - Ratios de la Industria	58
Tabla 11 - VAN Inicial	59
Tabla 12 - VAN Nuevo	59
Figura 1 - Flujo de Proceso.....	8
Figura 2 - Mapa con Retos disponibles	14
Figura 3 - Descripción Reto.....	14
Figura 4 - Ejemplo de Juego	15
Figura 5 - Consulta de puntos	16
Figura 6. Ingresos Operacionales del sector Publicitario en Ecuador.....	18
Figura 7. Utilidad Operacional del sector Publicitario en Ecuador	19
Figura 8 - Utilización de Smartphones	22
Figura 9 - Utilización de Internet	23
Figura 10 - Actividades en Centros Comerciales.....	25
Figura 11. Utilidad operacional de McCann Erickson	26
Figura 12. Utilidad operacional de Rivas Herrera Y&R.....	27
Figura 13. Utilidad Operacional Maruri Publicidad.....	28
Figura 14- Centros Comerciales	32
Figura 15 - Distribución de afluencia de personas.....	32
Figura 16 - Almacenes de Ropa.....	34
Figura 17 - Lugares de Comida.....	34
Figura 18 - Interés en RetoQuil	35
Figura 19 - Motivo para jugar en smartphones	36
Figura 20- Jugadores vs No Jugadores	37
Figura 21 - Tipos de Premio.....	39
Figura 22 - Logo de RetoQuil	40
Figura 23 - Marcas de Smartphones	43
Figura 24 - Modalidad de Internet	44
Figura 25 - Consumo de Internet	45
Figura 26 - Estructura Organizacional Inicial.....	47
Figura 27 - Estructura Organizacional Definitiva	48

1. RESUMEN EJECUTIVO

En el Ecuador, en los últimos años existe un auge de medios de publicidad no tradicionales. Gracias a la masificación del uso del internet, nuevas empresas tales como Facebook y Twitter se convirtieron en canales masivos de difusión de mensajes al público, característica que atrajo a empresas a utilizarlos como medios publicitarios para llegar a sus clientes.

Sin embargo el desarrollo de estas plataformas como canal de difusión de publicidades se encuentra aún en etapas iniciales ya que no se ha explotado todo el potencial que ofrecen las tecnologías de los teléfonos inteligentes en conjunto con el internet.

Por esta razón nace el proyecto de empresa Retosystem S.A., con su plataforma virtual llamada RetoQuil que desea convertirse en un innovador medio publicitario en Guayaquil. Consiste en una aplicación móvil (APP) destinada a los usuarios entre los 16 a 34 años que posean un teléfono inteligente o tableta. Esta aplicación funcionará mediante un sistema de retos y juegos utilizando la técnica de aprender jugando para promover la interacción del usuario con la marca publicitada. Estos retos pueden incorporar tecnología de realidad aumentada que mediante el uso de sistema de marcadores y posicionamiento global harán vivir una experiencia nueva y única entre usuarios y marcas.

Cada reto tendrá como objetivo publicitar la marca, fomentar la compra y generar afluencia de personas a los locales comerciales participantes. Para mantener la atención del usuario, por el cumplimiento de retos podrán acceder a premios instantáneos o acumulables, que serán coordinados con los sponsors, a través de la modalidad de puntos.

RetoQuil en primera instancia será direccionado a locales que se encuentren en centros comerciales en los cuales se adecuará una red gratuita inalámbrica para que el usuario pueda utilizar la aplicación dentro o cerca de los locales.

Con ello se conocerá en tiempo real la ubicación y comportamiento de compra de los usuarios, pudiendo así segregarlos por ingreso económico, edad, género, estado civil, etc. Esta información es el activo de la compañía que servirá para atraer a nuevos clientes que deseen publicitar al mercado objetivo en el momento adecuado.

Con una inversión inicial de \$175,000, una tasa interna de retorno del 41%, un valor actual neto del proyecto de \$104,654.92 y con una aceptación del 85% del segmento objetivo, esta plataforma se convierte en una gran oportunidad para los inversionistas. Retosystem S.A. será la primera empresa de su tipo en el Ecuador con una gran posibilidad de crecimiento marcando un nuevo hito en la industria de los medios publicitarios.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y PRODUCTO

2.1. MISIÓN

Ser el medio publicitario digital preferido en el Ecuador, que maximice la relación usuario-marca a través de la modalidad “ganar-jugando”, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, de manera ética y socialmente responsable.

2.2. VISIÓN

Consolidarnos como una empresa reconocida por brindar alternativas innovadoras de publicidad y mercadeo utilizando las tecnologías y tendencias de vanguardia respaldándonos en nuestros valores y en la confianza construida con nuestros clientes.

2.3. VALORES CORPORATIVOS

Entre los principales valores de Retosystem están:

Innovación: La publicidad digital está en constante innovación y creación de nuevas y mejores alternativas para que las empresas publiquen. Por esta razón la innovación es el principal valor de la empresa, ya que todo proyecto futuro debe ser mejor que los pasados, ofrecer más ventajas, versatilidad y confianza a los clientes.

Calidad: En un mundo de constante cambio, la calidad del servicio que ofrecerá Retosystem marcará la diferencia. Definiendo calidad como desarrollar un proyecto correctamente, una sola vez, en el menor tiempo posible y sobrepasando las expectativas de sus clientes, Retosystem logrará un importante posicionamiento dentro de la industria.

Honestidad: Manejar de manera confidencial la información de datos de usuarios, geo posicionamiento global, preferencias y las actividades que realizan los usuarios. Actuar y trabajar de forma responsable y honesta será una base para entregar

resultados reales, medibles, precisos y comprobables a los clientes de tal manera que se construya una relación de confianza con los clientes y los usuarios.

Ética: Tener en cuenta los principios éticos en los negocios dentro y fuera de la compañía, Retosystem considera la ética como una forma de vida de una empresa exitosa.

Compromiso: Este valor será el nexo con todos los grupos de interés de Retosystem y mostrará que todo proyecto de publicidad será resultado de un trabajo en equipo. Con esto Retosystem está comprometido en entregar un servicio de calidad y resultados tangibles.

2.4. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Observando la necesidad que tienen las empresas de publicitar su marca y productos para incrementar sus ventas, se crea la empresa Retosystem S.A. que mediante su producto RetoQuil ofrece diferentes maneras de impulsar las mismas. Inicialmente por temas de facilidad, Retoquil será lanzado para centros comerciales debido a que son lugares de gran afluencia de personas.

RetoQuil es una aplicación que puede ser instalada en dispositivos móviles como smartphones y tabletas, compatible con las plataformas Andoid, IOS, Blackberry OS y Windows, pudiendo ser descargado desde cualquiera de las tiendas de aplicaciones que funcionen bajo estos sistemas. El nombre de RetoQuil se debe a que este programa está destinado originalmente a la ciudad de Guayaquil, y en caso de expansión a otras ciudades el nombre se acoplaría a los lugares en donde se desarrolle, como por ejemplo RetoQuito, RetoManta, etc.

RetoQuil es además un medio de publicidad digital por el que a través de un sistema de juegos denominados retos, se podrá publicitar los diferentes productos o marcas de los clientes. Es decir que por medio de juegos virtuales remotos (en el cual las personas o necesitan transitar por los establecimientos de nuestros clientes), juegos virtuales presenciales (el usuario se acerca a los establecimientos promovido por

RetoQuil), y venta de producto realizada (el usuario compra el producto), promueve una nueva experiencia usuario-marca.

Cada uno de los tipos de retos anteriormente mencionados tendrá un diferente costo para el cliente, siendo reto compra el más representativo ya que será cobrado en función al monto de los productos vendidos que hayan sido promovidos por RetoQuil, y reto prueba y reto remoto tendrán un costo fijo.

Desarrollo de un reto para RetoQuil

RetoQuil, a través de retos, promueve una interacción usuario-marca única utilizando la tecnología de los smartphones los cuales estarán alineados a las estrategias de publicidad de cada cliente. Es por esto que detrás de la elaboración de cada uno de los retos, existirá toda una ingeniería previa a su implementación.

El flujo para la creación del reto se resume en la Figura 1:

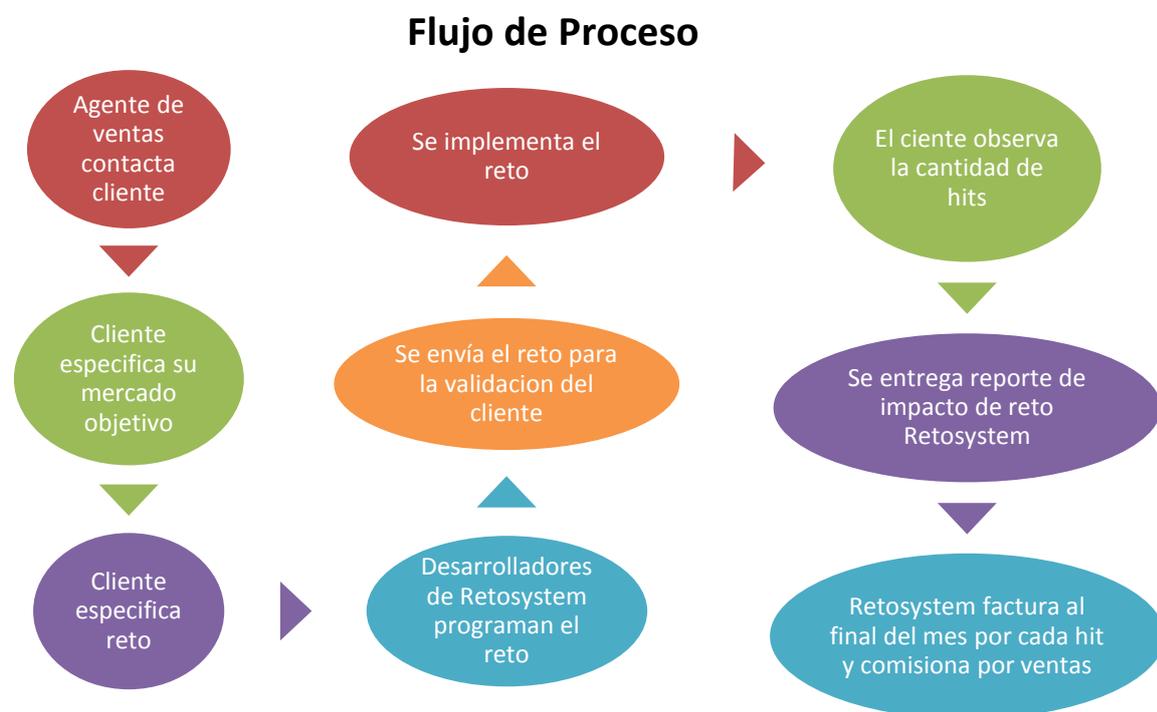


Figura 1 - Flujo de Proceso (Autor, 2014)

El proceso inicia cuando el agente de ventas contacta a los clientes, se reúne y expone los diferentes beneficios que ofrece RetoQuil. En caso de continuar interesado, el próximo paso es identificar el mercado objetivo al cual va dirigida la publicidad. Se debe tener en claro de que cada empresa maneja su propia estrategia publicitaria, a la cual se debe acoplar RetoQuil. Retosystem maneja su propia base de datos de los usuarios los cuales tiene segmentados según género, edad, ingresos económicos y comportamiento de compra.

El reto es desarrollado por Retosystem en conjunto con el cliente. Cuando se llega a un acuerdo, se concreta el reto con el cual se desea impulsar su marca, producto o servicio, que puede ser de cualquiera de los tres tipos anteriormente mencionados. Se analiza la factibilidad del reto en la plataforma con los programadores.

Si la realización del reto es factible, da comienzo a la etapa de realización. En esta etapa participa el área de desarrollo y marketing. Ambas áreas diseñando y desarrollando el reto. El área de marketing cuidando los detalles para seguir los lineamientos de la estrategia publicitaria mientras el equipo de desarrollo programa el software. Se realizan pruebas piloto dentro de la empresa. Se afinan temas de reconocimiento de ubicación, interconexión del reto, etc.

Una vez terminado el piloto es enviado al cliente para su revisión. El cual lo puede editar, realizar pruebas, comentar, etc. Una vez que éste cumpla con los requerimientos, el cliente aprueba el reto y se procede con la implementación y lanzamiento al público.

El cliente podrá observar en línea el desenvolvimiento de la publicidad así como la interacción con sus clientes, pudiendo en cualquier momento enviar fiscalizadores para inspeccionar el desarrollo de la campaña.

RetoQuil será implementado por temporadas, puede depender del centro comercial a publicitar o en fechas festivas de Guayaquil. Por ejemplo para el día del niño, navidad, Halloween, etc., se propondrán diferentes temas y retos que captarán la atención de los usuarios.

De la experiencia en tecnología y desarrollo de aplicaciones de Xavier Calle (Gerente de Sistemas de Retosystem), se estima que una vez elaborada las especificaciones funcionales de RetoQuil y con profesionales especializados en ingeniería y desarrollo de software se debe destinar de 3 a 4 meses para el desarrollo de esta plataforma. Esta inversión en desarrollo de software debe ser contemplado para efectos de elaboración del flujo de efectivo.

Una vez explicado el flujo de creación de los retos de RetoQuil, se explica a continuación su metodología de Juego.

La metodología consiste en que los usuarios al ingresar al centro comercial podrán detectar la Red WiFi (instalada por Retosystem) en sus equipos. Para acceder a la red, deberán primero registrarse en la aplicación y también podrán vincular su cuenta Facebook o Twitter.

Una vez creada la cuenta, el usuario accederá a diferentes retos, los cuales según la promoción consistirán en Reto de Compra, Reto de Prueba o Reto Remoto.

Para cada interacción se tendrá una diferente modalidad de registro de las participaciones de los usuarios, tal como se describe a continuación.

Modalidad Reto de Compra: si algún reto consiste en realizar la compra de un producto, el procedimiento de realización de la promoción hasta el cobro por cada venta de la misma es el siguiente:

Por ejemplo, la Súper Hamburguesa de la franquicia PEPE es el producto promocionado en RetoQuil. Si la franquicia PEPE accedió a modificar su sistema de impresión de factura, imprimirá un código cifrado de RetoQuil en sus facturas. Una vez que se le haya entregado la factura al usuario, el usuario procederá a ingresar este código con la aplicación RetoQuil de su Smartphone. Si la franquicia PEPE no accedió a modificar su sistema de impresión de factura, o por algún problema falló la generación del código cifrado de RetoQuil, el usuario tiene la opción de acercarse a una isla de RetoQuil ubicada en los centros comerciales donde RetoQuil tiene presencia y un agente realizará el registro de la factura para generarle el código

cifrado el cual se le asignará automáticamente al usuario que está solicitando el registro.

Este código cifrado será generado para que los usuarios puedan registrar el reto de compra cumplido. Estos códigos serán acumulables en puntos y se segmentarán según la empresa que los acredite. Por ejemplo, los puntos ganados por consumir en Mi Comisariato, solo podrán acumularse para premios que venda la misma compañía.

Para la facturación por el servicio prestado bajo esta modalidad, Retosystem S.A. cobrará entre el 0.25% y 1.5% de las ventas. Esto podrá ser comprobado ya que se Retosystem genera códigos por cada venta, no es necesario acceder a la base de datos del cliente.

Modalidad Reto de Prueba: este reto será aplicado cuando el cliente desee dar a conocer un producto que interactúe presencialmente con el usuario. Para ello, de igual manera, el reto se mostrará en la pantalla del equipo del usuario, quien se acercará a probar por ejemplo la nueva iPad que se está promocionando por una persona en algún lugar del centro comercial. Una vez que el usuario termine de escuchar la charla del expositor, el mismo generará un código el cual el usuario deberá de copiar para completar el reto. Estos códigos serán únicos y no acumulables. La facturación se realizara a través de un precio fijo de \$0.30. Ver estrategia de precios (Capítulo 5.5.1)

Reto Remoto: consiste en que el usuario complete un juego sencillo que promocióne al cliente. Por ejemplo, sopa de letras de alguna marca de zapatos que vende Marathon Sport. El usuario deberá completar este juego sencillo y se hará acreedor a los puntos. La facturación será con un precio fijo de \$0.04. Ver estrategia de precios (Capítulo 5.5.1)

La facturación a realizarse se explica en detalle en el capítulo 11.

Generación del Código Cifrado

El código estará realizado de la siguiente manera y contendrá la siguiente información:

Los tres primeros dígitos comprenderán a la empresa auspiciante del reto, y se podrá identificar de la siguiente manera:

- El primer, segundo y tercer dígito están formados por letras, desde la A hasta la Z.

Esto nos permitirá manejar un máximo de 17,576 empresas diferentes. El número de empresas en los centros comerciales actualmente en Guayaquil es alrededor de 200 por centro comercial. Por lo cual el código estaría perfectamente dimensionado con proyecciones a futuro.

- El cuarto dígito comprende letras desde la A hasta la Z y representará la información del Sector al que pertenece el producto.
- El quinto dígito comprende letras desde la A hasta la Z y representará la información del subsector al que pertenece.

Sexto, séptimo y octavo dígito, indican la variante exacta del producto.

Los 8 últimos dígitos, tendrán una secuencia que servirá para identificar la transacción.

El código completo será cifrado mediante sistemas de criptografías para que de esta forma los códigos no tengan una forma secuencial, lógica o intuitiva.

Para los casos exclusivos en los cuales los clientes no deseen modificar su sistema informático para la generación del código, Retosystem S.A. ofrecerá la alternativa de presentación de facturas. Esta alternativa consistirá en que los usuarios podrán presentar la factura por la compra de los productos promocionados en las islas de Retosystem S.A., (ubicadas dentro de los centros comerciales participantes) en donde los asesores los ingresarán al sistema RetoQuil lo cual generará automáticamente el código correspondiente de acuerdo al reto cumplido y lo asignará al usuario participante.

Banco de premios de Retosystem

Los retos cumplidos harán acumular puntos a los usuarios y podrán ser canjeados por premios hasta agotar stock.

Con el objetivo de no beneficiar inequitativamente a nuestros clientes, Retosystem S.A. segregará los puntos según los lugares donde se los haya adquirido. Por ejemplo, los usuarios no podrán canjear puntos que adquirieron en la tienda Tommy por premios de la marca Lacoste u obtener descuentos en locales KFC por compras en Mc Donalds.

De esta manera, el banco de premios que será entregado, representará el 1% de las ventas realizadas de un producto. Por ejemplo, si una persona consume cien dólares de productos en Mi Comisariato, los premios serán equivalentes al 1% de las ventas, es decir \$1. Por ejemplo por cien dólares en compras en productos participantes Retosystem Mi Comisariato, llévate un bolso equivalente a \$1.

Para tener una mejor visualización de los retos, inicialmente RetoQuil comenzará con los retos mostrados en el ANEXO 3. Por efectos didácticos, se desarrollará un ejemplo de reto a continuación.

Tipo de Reto: Presencial

Cliente: Claro

Público objetivo: personas con smartphones o tabletas entre 16 y 34 años de edad.

El usuario podrá ver en la pantalla de su equipo, el reto que se encuentre disponible cerca de su ubicación (Figura 2).



Figura 2 - Mapa con Retos disponibles (Prototipo RetoQuil, 2014)

Para acceder al reto, deberá hacer clic en el mismo, y a continuación se mostrará una descripción detallada (Figura 3).



Figura 3 - Descripción Reto (Prototipo RetoQuil, 2014)

Cuando el usuario acepte el reto: deberá acercarse al local de Claro dentro del Centro Comercial indicado y cumplir el reto, que en este caso consistirá en disparar a las bolitas de Claro que flotarán alrededor (Figura 4).

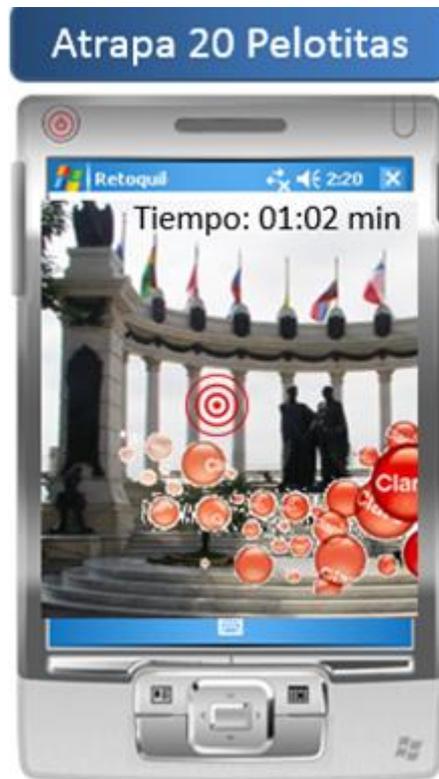


Figura 4 - Ejemplo de Juego (Prototipo RetoQuil, 2014)

El usuario interactuará con la marca o producto de forma virtual, cumplirá el reto y accederá a sus puntos.

En cualquier momento el usuario podrá consultar los puntos acumulados y el banco de premios disponible (Figura 5).



Figura 5 - Consulta de puntos (Prototipo RetoQuil, 2014)

Explicado cómo funciona un reto, se procede a detallar el sistema de cobro de Retosystem por los servicios prestados.

Forma de cobro de Retosystem por el servicio presado.

Al cierre del mes, se realizará un corte del número de productos promocionados por Retosystem S.A. de todos los códigos ingresados por los usuarios. Se los clasificará en función de los que se obtuvieron por compra, prueba o remoto. Después se procederá a facturar a los clientes para el pago de acuerdo a la política que se especificará más adelante en el análisis financiero del proyecto (Capítulo 11).

Para certificación y tranquilidad de los clientes, todos los códigos podrán ser comprobados en cualquier momento. Retosystem S.A. compartirá esta información siempre cumpliendo con la política de confidencialidad de información de los usuarios.

3. ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

La industria de las agencias digitales cada vez es más utilizada como medio de difusión de publicidad. Esto se debe a sus bajos costos de implementación, altos índices de audiencia y nuevos mecanismos para publicitar. En el Ecuador, las empresas digitales ofertan sus servicios directamente a las empresas que deseen publicitar o utilizan a las agencias publicitarias intermediarias que dirigen una campaña global de la marca (Ekos, 2013).

La publicidad digital utiliza diferentes plataformas e interfaces para llegar a los usuarios. Utilizando internet, creando páginas web con aplicaciones interactivas, tales como Facebook y Twitter, las agencias crean diferentes soluciones publicitarias que llegan por medio del uso de computadores, teléfonos inteligentes o tabletas.

Según Ecuador Overview 2012 a finales de 2011, la inversión publicitaria en televisión representó el 84,2% del total, seguido por 8.8% en los diarios, 5.4% en radio y 1.6% en revistas; el mayor usuario de publicidad del 2011 fue el Gobierno Nacional, destinando un 62% de su inversión publicitaria a los medios televisivos, 26% en prensa y 7% a radio (El Comercio, 2012).

En el 2013 el 16,9% de las personas de más de 5 años que poseen un celular activo, poseen un teléfono inteligente (Smartphone) lo cual representa un crecimiento del 141% con respecto al año 2011. El 51,3% de las personas de más de 5 años tiene por lo menos un celular activo, mientras que en el 2011 ese porcentaje era del 46,6% (INEC, 2013).

Según la compañía IAB (Ecuador) en el 2013 hubo un crecimiento del 50% en la inversión de publicidad por internet en el país. Se destaca que hubo un incremento tanto en display (publicidad en punto de venta) con el 55%, redes sociales con el 33% y móvil en el 12% (El Universo, 2014).

Sin embargo existe actualmente un decrecimiento en la utilización de estos medios tradicionales para publicitar, mientras que día a día la demanda de medios digitales

está creciendo debido a la masificación del uso del internet en el Ecuador (El Telégrafo, 2014). Por esta razón, se ha considerado factible desarrollar una agencia digital que explote este nuevo mercado emergente.

Analizando a la industria de la publicidad en el Ecuador, en la Figura 6 se puede observar cómo se han incrementado sus ingresos operacionales en los últimos 5 años.



Figura 6. Ingresos Operacionales del sector Publicitario en Ecuador (Superintendencia de compañías, 2013)

Como se observa, los ingresos operacionales han pasado de 154 millones USD en el 2008 a 253 millones USD en el 2012. Esto significa que en estos 4 años ha crecido un 64% y, gracias a este crecimiento las utilidades operacionales han aumentado como se muestra a continuación en la Figura 7:



Figura 7. Utilidad Operacional del sector Publicitario en Ecuador (Superintendencia de compañías, 2013)

En el 2008 la utilidad operativa fue de 1.2 millones USD, sin embargo creció en el 2012 a 12 millones USD. Esto significa un incremento del 1080%.

Estos indicadores señalan que la industria de la publicidad está en crecimiento, lo cual es un buen indicio para que rentablemente ingrese a competir Retosystem

3.2. ANÁLISIS DE TENDENCIAS

Para el análisis de las tendencias se iniciará con un primer enfoque en la industria de las agencias digitales, para posteriormente hacer un enfoque en los usuarios finales o audiencia.

El informe del proyecto “Excelencia en el periodismo” del Pew Research indica lo siguiente: “El año pasado fue un año histórico para las noticias en línea. Por primera vez, el total de publicidad en línea superó el de los periódicos impresos. Más gente reporta ahora estar recurriendo periódicamente hacia Internet para noticias que a un diario impreso” (State Of Media, 2011). El creciente uso y acceso a la tecnología descrito en el capítulo 3.1, ha convertido al internet en una plataforma alternativa para informar al público y llegar con nuevos contenidos a los usuarios.

En el entorno político, según el boletín de prensa No. MT-BP 45 del año 2013 del Ministerio de Telecomunicaciones y de la sociedad de la información (MINTEL), la penetración de internet de banda ancha aumentó en el Ecuador y se consolida como política pública. Según este boletín, el Ecuador es uno de los países que tiene como prioridad que todos accedan y generen información y conocimiento mediante el uso efectivo de las tecnologías de Banda Ancha a través de los planes y programas que se ejecutan desde el MINTEL con el objetivo de generar un impacto positivo en áreas del sistema económico, social y educativo del país.

En conclusión, la tendencia en Ecuador (similar a lo que se da a nivel mundial) presenta un incremento del tiempo en la red, intensificándose aún más por el acceso desde celulares y disminuyendo en otros medios que no se integran. Esto significa una disminución en la inversión publicitaria en medios tradicionales.

No obstante, los expertos en el tema afirman que la publicidad digital en el país no está siendo explotada. Esto se debe al poco acceso a la tecnología, limitados recursos económicos y la percepción de las marcas sobre los beneficios de la Internet (El Comercio, 2012).

Pese a ello, las agencias han desarrollado productos para las nuevas plataformas tecnológicas. En el 2011, el área digital de Maruri obtuvo el Cóndor de Oro en la categoría Internet. La obra consistía en el desarrollo de un 'fan page' en Facebook. Este año no se premió a ningún trabajo (El Comercio, 2012).

Cristina Bejarano, directora de Comunicación y Publicidad de la Universidad Casa Grande (UCG), explica que la publicidad digital está muy incipiente en el país. "Todavía no tienen mucha noción de su potencial". Además, ella anota que aún se piensa que la Internet es un medio donde se sube la publicidad física a una página web. Pero, esto no es así. Lo que ahora se hace a escala mundial es integrar a los usuarios a la parte virtual, a partir de plataformas interactivas, al mundo real" (El Comercio, 2012).

Eduardo Maruri, presidente de la Empresa Maruri, señala que en los últimos cuatro años su publicidad digital ha estado creciendo. Cerca del 20% de los trabajos de la

agencia publicitaria Maruri es digital para las compañías: La Fabril, Confiteca, Banco Internacional, Toni y Nirsa, entre otras (El Comercio, 2012).

Por lo expuesto, surge la idea de crear la agencia digital RetoSystem S.A. Esta empresa ofrecerá la integración y consolidación de estas tecnologías aprovechando las tendencias y oportunidades que aún no han sido explotadas. Brindará un servicio de publicidad digital que será accesible a través de internet y teléfonos inteligentes en forma de juegos y desafíos (retos) que incentivarán a los usuarios a conocer e interactuar con las distintas marcas de empresas/productos. De tal manera, se busca que los usuarios se diviertan y perciban el valor de la marca, producto o servicio. Así mismo, se trata de utilizar tecnologías como el sistema de posicionamiento global, para publicitar de una forma híbrida, es decir que no se limite a banners, emails o páginas web, si no que vaya más allá, haciéndolo de una forma novedosa que permita a las empresas atraer y mantener clientes.

Después de analizar las tendencias de la industria, es también importante analizar las tendencias de los potenciales usuarios finales o audiencia publicitaria de Retosystem S.A. El 16,9% de personas que tienen servicio celular poseen un teléfono inteligente (smartphone). Esto, en términos absolutos significa que en diciembre del 2013 existía un aproximado de 1' 261.944 personas con teléfonos inteligentes en el Ecuador (INEC, 2013). Mientras que en el 2011 a nivel nacional, 522.640 personas tenían un teléfono inteligente (INEC, 2012)

El 69,9% de las personas con smartphones utiliza su dispositivo para navegar en redes sociales, el 69,8% lo utiliza para realizar búsquedas en internet, el 65,9% para acceder a su correo electrónico, el 62,1% para juegos, música y el 42,8% lo utiliza por su función GPS (ver Figura 8).

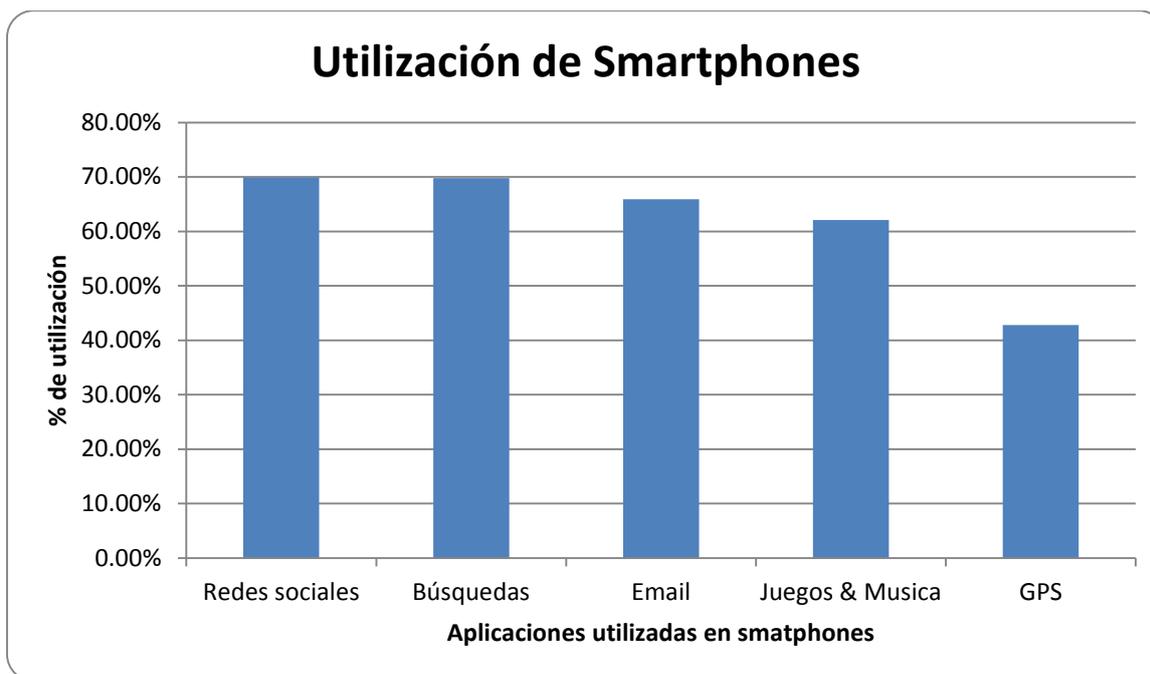


Figura 8 - Utilización de Smartphones (INEC, 2012)

A nivel nacional la provincia del Guayas registra el mayor número de personas con teléfonos inteligentes con un 20.83%, seguida por Pichincha con un 12.6%. El 17.6% aproximadamente de las personas entre 16 y 34 años tiene un teléfono inteligente (INEC, 2012).

Es importante señalar que la tenencia de teléfonos inteligentes desde el 2007 al 2008 aumentó 2.8% y desde el 2008 hasta el 2012 aumentó un 78.8% (INEC, 2012). Mientras que desde el 2011 hasta el 2013, la tenencia de teléfonos inteligentes aumentó de 8,4% a 16,95%, es decir, 5 puntos más (INEC, 2013). Todo esto indica que la utilización de smartphones en Ecuador continúa en crecimiento.

Otra tendencia importante de analizar es el uso de internet en Ecuador. Las provincias de Pichincha y Azuay ocupan los primeros puestos en cuanto a utilización de internet. El porcentaje de la población que usó internet en Pichincha para el 2012 fue del 44.5% mientras que en Azuay fue del 36.9% (INEC, 2012).

El 32.6% de la población ecuatoriana utilizó el internet para comunicarse con familiares y amigos mientras que el 31.1% lo utilizó para acceder a información tal como se muestra en la Figura 9.

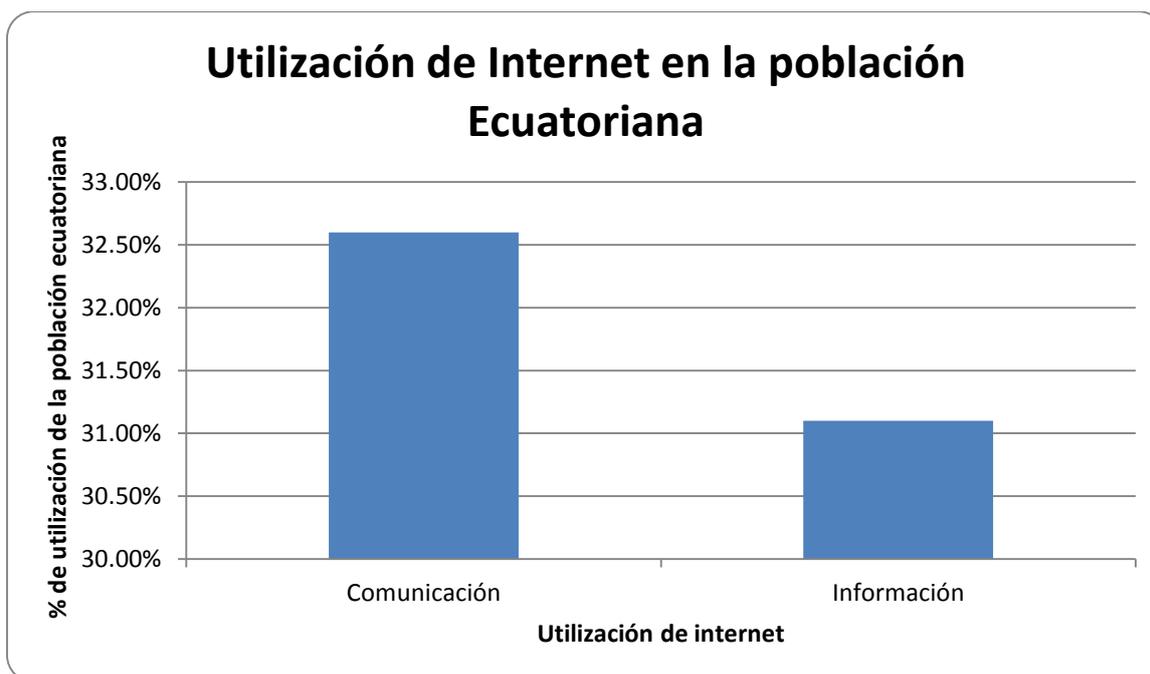


Figura 9 - Utilización de Internet (INEC, 2012)

El 57.3% de las personas que usaron Internet lo hicieron por lo menos una vez al día, mientras el 36.9% lo hizo al menos una vez por semana (INEC, 2012).

Finalmente, otra tecnología que está ganando fuerza es la del GPS (Sistema de geo posicionamiento), pues más del 40% de personas con Smartphone utilizan el GPS (INEC, 2012). Esta tecnología es mayoritariamente requerida para operar las principales redes sociales como Facebook o Twitter que utilizan esta información para adjuntar la localización actual y compartirla con los contactos de las personas.

Otra tendencia en el mundo entero es la conocida en inglés como “Bring your Own Device” (BYOD), que puede traducirse como “Traiga su propio dispositivo”. De acuerdo con el estudio, a nivel mundial, todos los días se activan 850 mil smartphones y se venden 250 mil tabletas. En Estados Unidos, el 90% de los empleados trabaja fuera de las oficinas centrales de su organización y 34% de la población laboral son colaboradores completamente móviles, indica la investigación. Este estudio indica también que en el primer cuarto del 2012 se registró más ventas de iPhones que nacimientos de bebés (Marketing Interactivo, 2013).

Con lo arriba expuesto en relación al crecimiento del uso de internet como medio publicitario y el uso de tecnología móvil con acceso a internet, hay una ventana de oportunidad para que Retosystem S.A. explote las tendencias que van en aumento en el mundo.

3.3. PROBLEMA GERENCIAL Y PROBLEMA DE INVESTIGACION

En la actualidad aún se utilizan los medios tradicionales como televisión, radio y publicidad gráfica, sin embargo estos medios constituyen canales de una vía, ya que a través de ellos solo se envía el mensaje al consumidor y no existe una retroalimentación ni evaluación de impacto. Sin embargo debido a que los anuncios publicitarios son medidos por impacto realizado o por crecimiento de ventas, se debe constantemente evaluar la efectividad de la publicidad mediante encuestas después de terminada la campaña.

Aquí ingresa RetoQuil como una plataforma digital que desea convertirse en el medio de comunicación digital preferido para publicitar. Preferido porque logrará que el consumidor interactúe y retroalimente en línea el impacto de la publicidad. Mediante retos e ingreso de información en formularios, esta plataforma almacenará los datos de todos los usuarios, y reconocerá los comportamientos del consumidor tales como frecuencia de visita, artículos que compra y demás.

Esta información será el activo más importante de Retosystem S.A., ya que se podrá predecir comportamientos y lanzar publicidades de mayor impacto del que causan los medios tradicionales. De esta manera resolverá el problema de conocer en tiempo real el comportamiento y tendencia de compra de los consumidores.

Sin embargo Retosystem S.A deberá evaluar y analizar la estrategia de ingreso y captación, así como su serie de retos etc., para ello deberá analizar a los clientes o sponsors y usuarios finales, estudiar sus necesidades, para de esta manera lanzar al mercado una plataforma atractiva. Por esta razón Retosystem S.A. se enfocará en identificar los perfiles de los usuarios finales de la plataforma, quienes serán

evaluados mediante una encuesta para evaluar y conocer sus tendencias y comportamientos ante la plataforma propuesta.

Por otro lado se analizará el perfil de los retos que desean asumir, para crear tracking entre usuarios y lograr que la plataforma sea aceptada.

Otra parte importante a analizar será el cliente, definir su comportamiento y adecuar la plataforma según sus lineamientos y necesidades.

Por último y no menos importante se deberá analizar la viabilidad técnica de Retosystem S.A., esto es investigar si cuenta con todas las herramientas necesarias para implementar realmente la plataforma (Capítulo 6)

3.4. CLIENTES

Según estudio de la compañía IPSA GROUP, presentado en septiembre de 2011, en los centros comerciales de Guayaquil se desarrollan distintas actividades, unas más preferidas que otras, tal como se aprecia en la Figura 10

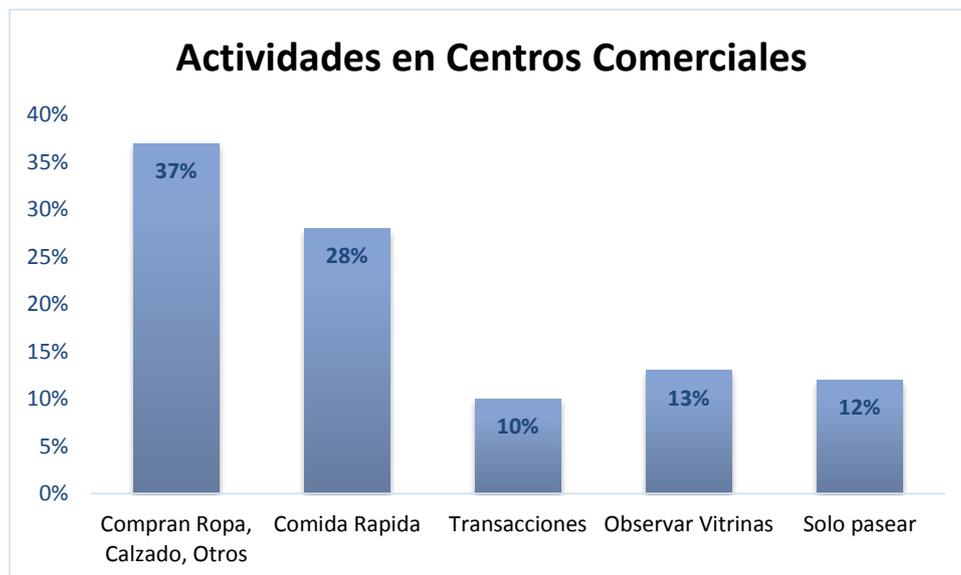


Figura 10 - Actividades en Centros Comerciales (IPSA GROUP, 2011)

Estas actividades se ajustan perfectamente para el desarrollo de los retos propuestos por Retosystem S.A. a través de su aplicación RetoQuil, sobre todo considerando que

el 70% de los habitantes de Guayaquil visitan centros comerciales (El Telégrafo, 2011).

Con lo anteriormente expuesto y tomando en cuenta la cantidad de visitas al mes que reciben los centros comerciales del Mall del Sol (260 locales) y Mall del Sur (160 locales), el servicio RetoQuil será brindado a los siguientes clientes:

- Locales comerciales ubicados en los centros comerciales Mall del Sol.
- Locales comerciales ubicados en los centros comerciales Mall del Sur.

3.5. COMPETENCIA

La industria de la publicidad en el Ecuador es liderada por las siguientes empresas: McCann Erickson, fundada en Guayaquil, Ecuador en 1962. En sus 50 años de trayectoria ha logrado sostenerse como la agencia más importante del medio, trabajando en el día a día como parte de la Red McCann Worldgroup.

Según la Superintendencia de Compañías, esta compañía en los últimos 5 años ha pasado de tener una utilidad operacional de -1.3 millones a 653 mil dólares. Esto lo ha logrado gracias a un crecimiento del 766% en sus ingresos operacionales como se puede apreciar en la Figura 11:

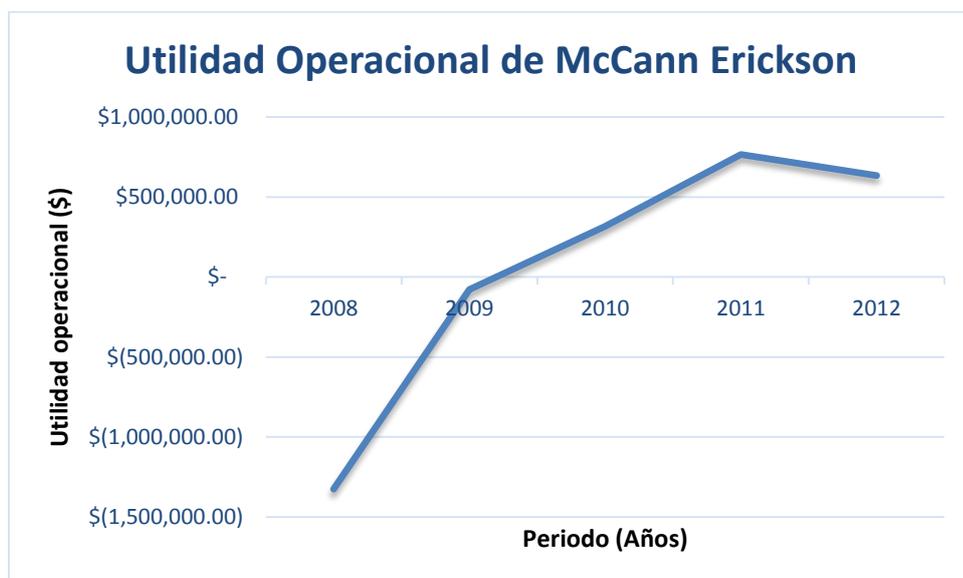


Figura 11. Utilidad operacional de McCann Erickson (Superintendencia de compañías, 2013)

Analizando a otra empresa importante del sector esta Rivas Herrera Y&R los cuales llevan 42 años trabajando marcas exitosas en el Ecuador. Es una agencia multinacional miembro de la red mundial Young & Rubicán desde hace 17 años. Están dedicados a la creación, desarrollo y ejecución de campañas publicitarias, tornándose un socio estratégico de los clientes, brindando asesoría y recomendaciones funcionales.

Rivas Herrera en los últimos 5 años ha crecido en sus utilidades operacionales, pasando de un monto de 245 mil USD en el año 2008 hasta 766 mil USD en el 2012, gracias al crecimiento del 8% en los ingresos operacionales, como se muestra en la Figura 12.



Figura 12. Utilidad operacional de Rivas Herrera Y&R (Superintendencia de compañías, 2013)

Otra empresa dominante del sector es Maruri Publicidad filial de GREY Worldwide, una de las principales redes de comunicación, la cual pertenece a WPP, una de las mayores empresas de comunicaciones del mundo. Maruri se basa en la filosofía de creatividad enfocada en resultados, su vasta experiencia y resultados lo catalogan como uno de los líderes de la industria en el Ecuador.

Analizando financieramente los movimientos de Maruri, en los últimos 5 años ha incrementado su utilidad operativa desde 31 mil USD en el 2008 a 2,8 millones USD.

Esto gracias a un incremento de 14.2 millones USD a 18.5 millones de USD en ingresos operativos como lo podemos apreciar a continuación en la Figura 13.

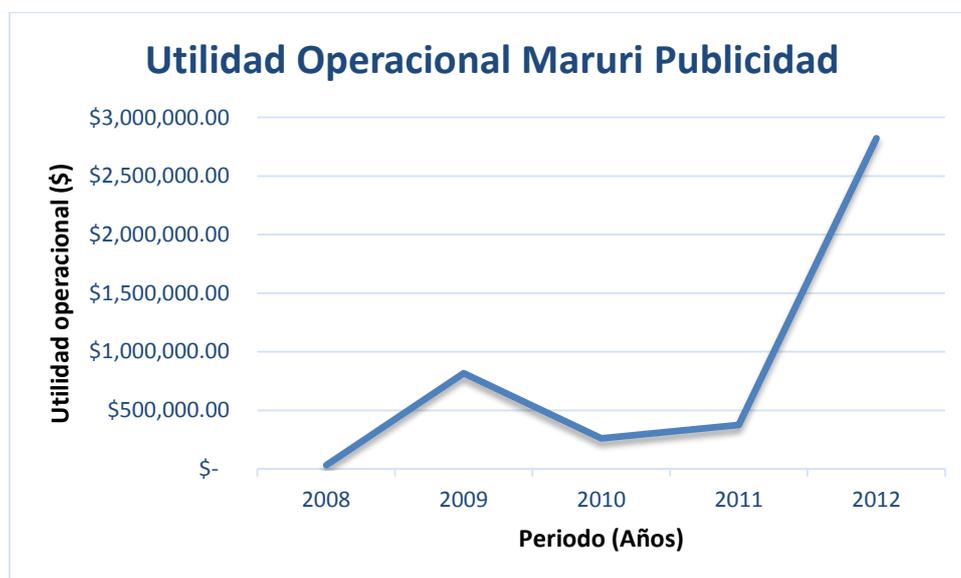


Figura 13. Utilidad Operacional Maruri Publicidad (Superintendencia de compañías, 2013)

3.6. ANÁLISIS DE FUERZAS DE PORTER

3.6.1. BARRERAS DE ENTRADA

En Ecuador, en el primer semestre de 2013 la inversión en publicidad en redes sociales alcanzó los 2.4 millones de dólares de un total de 7 millones según un estudio de la empresa internacional IAB Ecuador que mide la publicidad en internet. RetoQuil maneja un nivel de inversión de \$175,000 que corresponde a cerca del 19% de lo que invierte el sector de publicidad digital (\$931,000) por lo que se considera que la barrera de entrada es alta al interior de la industria. (IAB Ecuador, 2013)

Es importante mencionar que para una empresa que este fuera de esta industria, el nivel de inversión propuesto no represente mayor complicación y por lo tanto la barrera sería baja.

3.6.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Dentro de los clientes de RetoQuil se encuentran locales que tienen un nivel de compra interesante (Supermaxi, Artefacta, Sukasa) que podrán negociar con mayor poder y dado que algunos de los otros clientes pueden ser proveedores o clientes de

ellos, el poder de negociación de los clientes es alto por lo que se deberá considerar exigencias de mayor calidad, buen servicio y precios al momento de pactar con ellos.

3.6.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

De los proveedores que maneja RetoQuil, adicional a los fijos de servicios básicos, los importantes son el proveedor de software y de internet y considerando que no son escasos en el mercado, el poder de negociación lo tiene Retosystem S.A. por lo que la fuerza de los proveedores es baja.

3.6.4. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

Entre los actuales competidores lo que existe es un grado importante de ética empresarial, lo que significa que su nivel de rivalidad es medio y por lo tanto manejable en función de las alianzas que se logren a futuro. Las agencias publicitarias no se comprometen en trabajar con una única agencia digital, por lo cual crear fuertes lazos es indispensable para la existencia a futuro de la compañía.

3.6.5. AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS

Actualmente no hay un producto o servicio de las mismas características de Retoquil, y debido a que esta plataforma tiene un alto grado de innovación, la amenaza de un nuevo producto sustituto es baja.

La Ley Orgánica de Comunicación incluye restricciones respecto al contenido y distribución de la publicidad en medios publicitarios tradicionales por lo cual existe un riesgo bajo de que a través de estos canales exista una sustitución perfecta de nuestro servicio, ya que al promoverse de manera electrónica no tiene las restricciones mencionadas (Asamblea Nacional, 2013).

4. ANÁLISIS FODA

A continuación se procede a especificar las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas de Retosystem. Junto a ellas se explicarán las acciones a tomar para convertir estas amenazas en oportunidades y debilidades en fortalezas.

Fortaleza

Retosystem S.A. se presenta como una nueva plataforma que ofrece un servicio único en el mercado de tracking de personas. Utilizando realidad aumentada y la tecnología de los smartphones implementará una plataforma que servirá como medio publicitario.

En la actualidad este sistema es pionero en el mercado, sus inmediatos competidores como agencias publicitarias no poseen un registro en línea del comportamiento del consumidor.

Debilidad

Necesariamente debe de existir una campaña para difundir entre los usuarios a Retosystem S.A., para lo cual se debe utilizar medios tradicionales o digitales.

La empresa no cuenta con un especialista en marketing dedicado 100%, ante esto debemos de contratar a un especialista en Marketing BTL el cual realice la parte creativa y de tracking para Retosystem S.A.

Oportunidad

Mediante un plan del Municipio de Guayaquil, se entregaron 10 mil tabletas a los bachilleres de colegio del año 2013, es decir, ingresaron al mercado 10 mil potenciales clientes que demandan conexión a internet. Retosystem S.A. ofrecerá zonas WiFi, en las cuales estas tabletas aparte de conectarse a internet podrán ingresar a la plataforma y de esta manera se podría captar a estos potenciales usuarios.

Debido a que muchas entidades gubernamentales migraron su sistema a internet, la mayoría de las transacciones actualmente son realizadas on-line, lo que obligó a un gran porcentaje de los ecuatorianos a utilizar internet, lo cual es favorable para Retosystem S.A. ya que es una plataforma desarrollada 100% para internet.

La aglomeración de gente en los centros comerciales, el tener a todos los usuarios reunidos en un sitio que ofrezca diferentes productos, ayudará a facilitar el tracking, identificar de fácil manera los comportamientos de los consumidores, etc.

Amenaza

Deberán de crearse alianzas estratégicas con los Municipios (debido a las redes públicas Wi-fi en el futuro) a fin de aprovechar este ingreso a internet y que RetoQuil no se vuelva una plataforma bloqueada.

Puede ser un producto fácil de copiar. Retosystem S.A. deberá de ingresar al mercado con características que lo hagan sobresalir de entre eventuales competidores. Una de ellas será llevar un registro y patrón de consumo de todos los usuarios de la plataforma. Esta información actualizada será la barrera de entrada para que otras empresas no ingresen.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. OBJETIVO DEL MARKETING

El objetivo de marketing no se enfoca solamente en los clientes directos, si no que hace énfasis en los usuarios finales que son a su vez clientes de los clientes directos. El objetivo de marketing es identificar y captar la mayor cantidad posible de usuarios con la aplicación, lograr fidelización por parte de los clientes mediante la superación constante de sus expectativas y poder posicionar a Retosystem S.A. como la primera empresa en innovar la forma de hacer publicidad mediante el uso de medios no tradicionales.

5.2. MERCADO OBJETIVO

La aplicación RetoQuil está destinada a un público objetivo que se encuentre en la ciudad de Guayaquil, que tenga de 15 a 34 años de edad y que posea un teléfono inteligente (Smartphone) o tableta. En Guayaquil, el 25% aproximadamente de personas con teléfono inteligente corresponde al segmento escogido, llegando a aproximadamente cien mil personas.

Los potenciales clientes son los locales comerciales ubicados en los diferentes centros comerciales. De acuerdo al estudio de mercado realizado, los centros comerciales que presentan mayor afluencia de personas y a los que apuntará

RetoQuil son: San Marino, Mall del Sol, Rio Centro (Ceibos, Sur, Entre Ríos), Mall del Sur y City Mall. (Ver Figura 14).

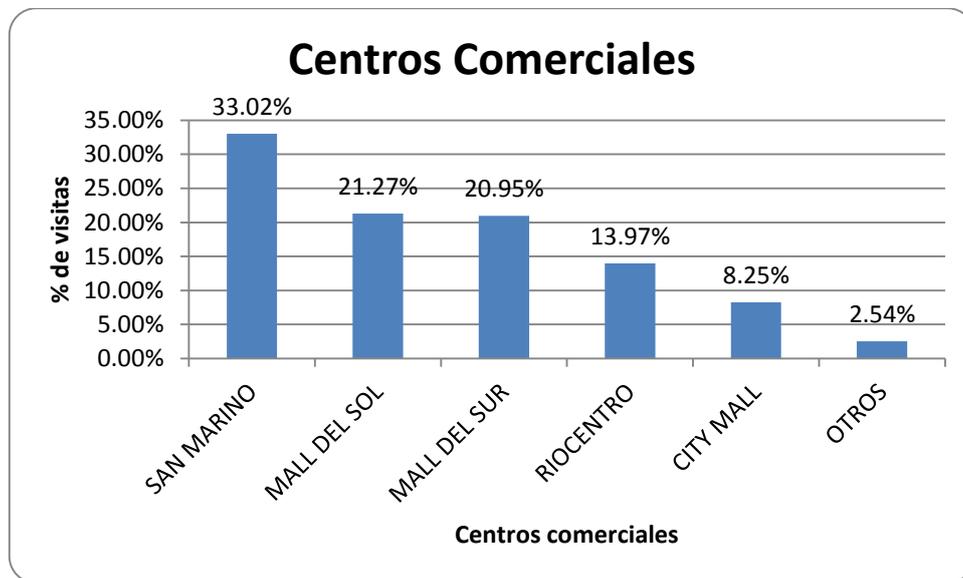


Figura 14- Centros Comerciales (Encuestas Retosystem S.A.)

De acuerdo al estudio de IPSA GROUP presentado en septiembre de 2011, los centros comerciales Mall del Sol y Mall del Sur son los que mayor afluencia de personas registran, alcanzando un 39% y 25% de visitas, según se aprecia en la Figura 15.

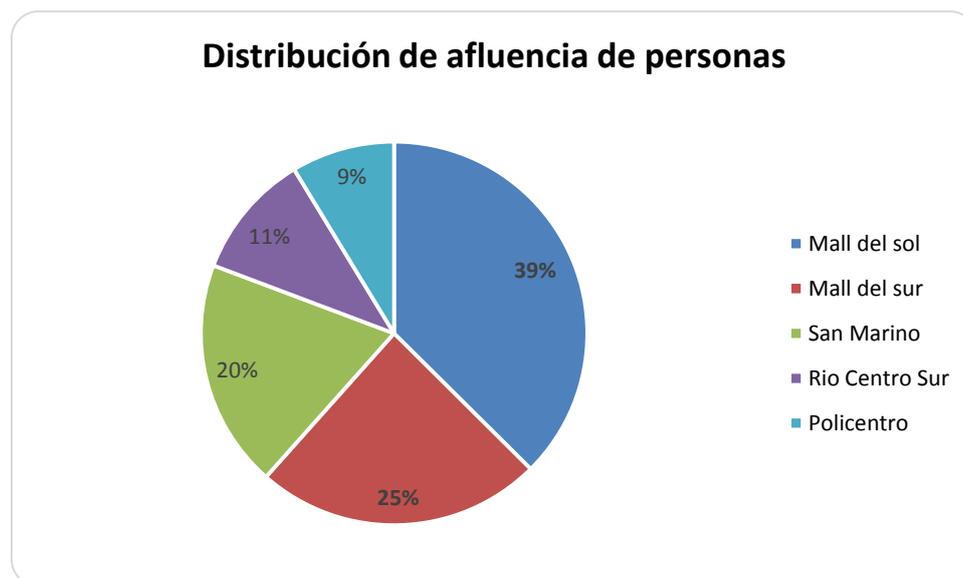


Figura 15 - Distribución de afluencia de personas (IPSA GROUP, 2011)

El Mall del Sol recibe visitas de aproximadamente 1'500 mil personas al mes, mientras que según publicación de la misma fecha en el portal de Diario El Comercio se menciona que el centro comercial Mall del Sur recibe a cerca de 1'300 mil personas al mes (El Emprendedor, 2013).

Con estos datos, Retosystem S.A. enfocará la aplicación RetoQuil en estos centros comerciales, en donde de acuerdo a las encuestas realizadas, 20 locales estarían dispuestos a contratar el servicio RetoQuil (ver Tabla 1):

Tabla 1 - Clientes potenciales (Encuestas RetoSystem S.A.)

Ropa	Comida	Casa	Varios	Línea blanca	Salud	Telefónica
Marathon sports	Sweet and coffee	Sukasa	Superpaco	ARTEFACTA	Fybeca	Movistar
Pinto	KFC		Mr. Books		Only natural	
Payless	Pizza hut		Guimsa			
Adidas	Burguer King		Supermaxi			
Explorer	Tablita del tártaro					
	Il cappo di Mangi					
	Juan Valdez					
	Chop chop					

De la misma manera, expertos en el tema (Patricia Hoyos, Daniel Noblecilla, Mario Zurita) han confirmado que los locales más visitados de un centro comercial (sin tomar en cuenta los locales de comida) son los locales de ropa juvenil o “sport” como por ejemplo Marathon Sports, Pinto, De Prati. Los juegos de RetoQuil no se llevarán a cabo en lugares como peluquerías, joyerías, o tiendas de ropa formal.

En el ANEXO 4 se detalla el resultado de las encuestas realizadas a los potenciales clientes de RetoQuil.

En la Figura 16 se muestran cuáles son los almacenes de ropa más concurridos según el estudio de mercado realizado:

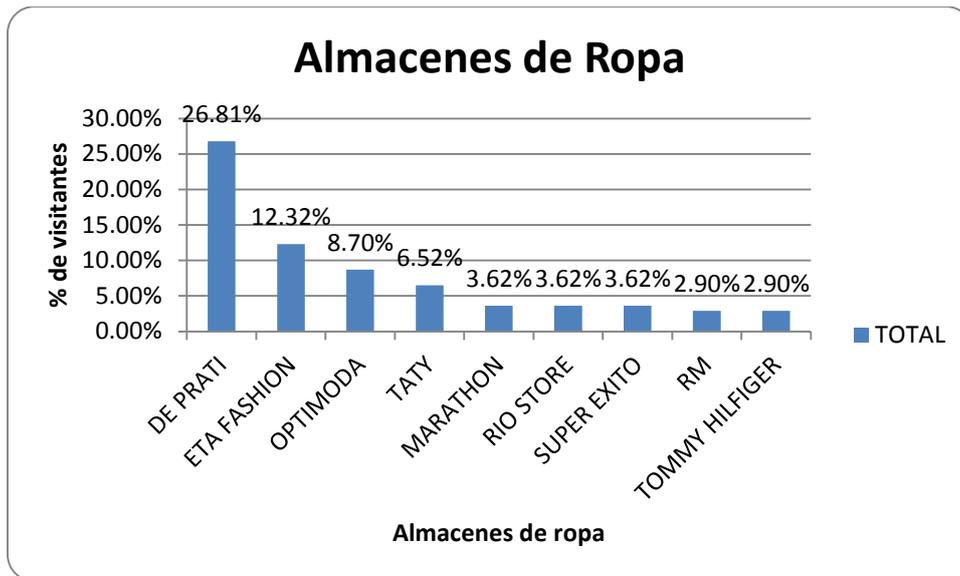


Figura 16 - Almacenes de Ropa (Encuestas Retosystem S.A.)

En la Figura 17 se muestran los locales de comida favoritos según los resultados obtenidos.

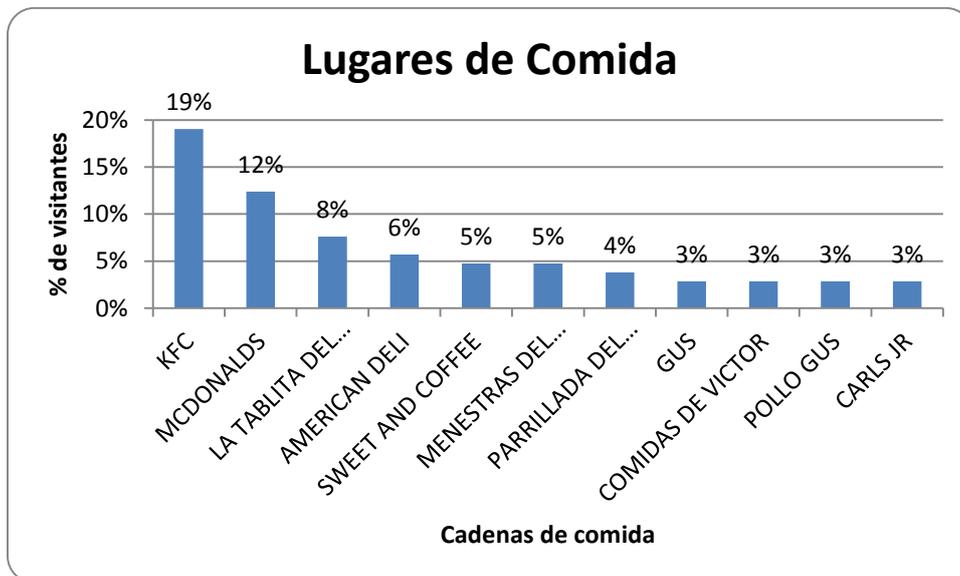


Figura 17 - Lugares de Comida (Encuestas Retosystem S.A.)

De 500 encuestas realizadas en centros comerciales, malecones, plazas de comida, el 79% (395 personas) llevan consigo un smartphone. De las 395 personas encuestadas, el 14.18% se mostró desinteresada respecto a la propuesta de RetoQuil, mientras que el restante 85.82% indicó que instalaría y jugaría con RetoQuil, según se muestra en la Figura 18.

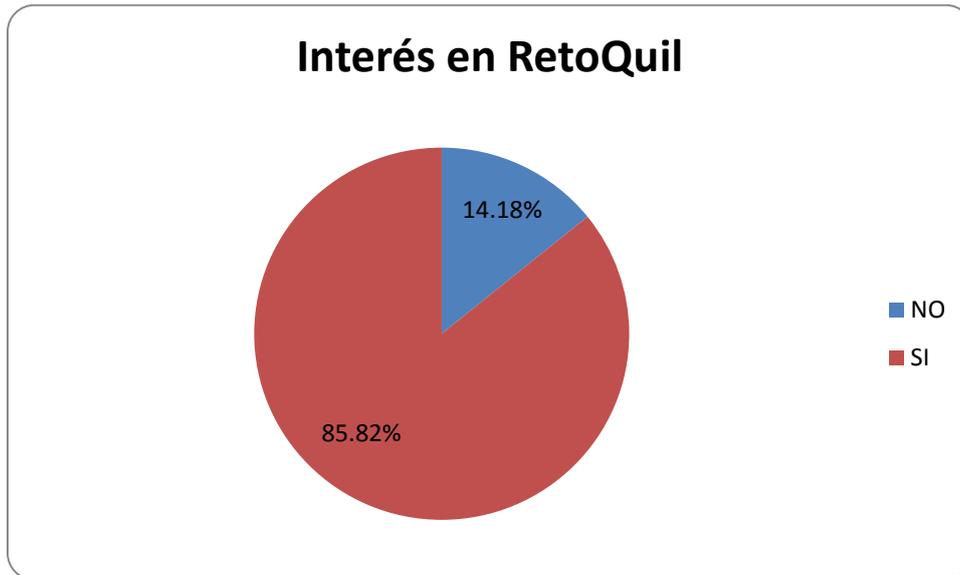


Figura 18 - Interés en RetoQuil (Estadísticas Retosystem S.A.)

5.3. SEGMENTACIÓN

Previo al análisis de segmentación, se realizaron 395 encuestas en las que se consultó respecto de qué es lo que más motiva a las personas a jugar en sus smartphones. El 49% de los hombres encuestados a quienes les interesa la aplicación RetoQuil, respondió que su motivo es simplemente pasar el tiempo, mientras que al 24% lo motiva el hecho de ganarles a otros jugadores. El 48% de las mujeres encuestadas que les interesa la aplicación RetoQuil, también les motiva simplemente pasar el tiempo, mientras que al 25% les motiva la competencia.

Tanto a hombres como mujeres el motivo principal para jugar en sus smartphones es simplemente pasar el tiempo. De manera general, los factores que motivan a las personas a jugar en sus smartphones se muestran en la Figura 19.



Figura 19 - Motivo para jugar en smartphones (Encuestas Retosystem S.A.)

Cabe mencionar también que de los hombres encuestados, el 87% sí instalaría y jugaría en RetoQuil, y de las mujeres encuestadas, el 84% sí instalaría y jugaría en RetoQuil.

5.4. POSICIONAMIENTO

De las encuestas realizadas en este estudio, existe un 36% de personas que no juegan en sus smartphones (ver Figura 20). El objetivo de RetoQuil es captar la atención de estos usuarios “jugadores” y posicionarse como un producto que le brinda diversión al mismo tiempo que premios. Sin embargo RetoQuil también incentivará a los usuarios “no jugadores” mediante los premios que otorgan los auspiciantes (los clientes) a los usuarios que jueguen y ganen en RetoQuil.

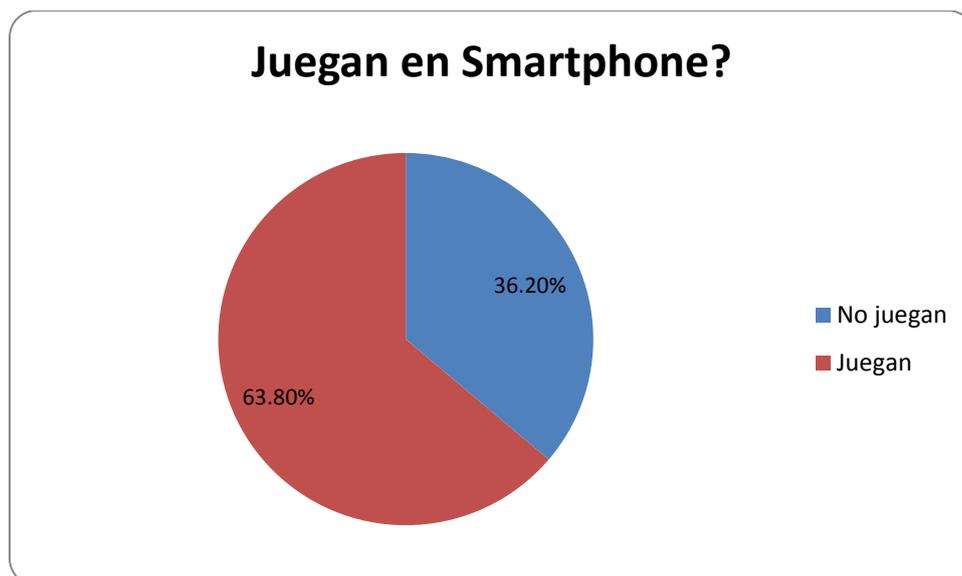


Figura 20- Jugadores vs No Jugadores (Encuestas Retosystem S.A.)

5.5. ESTRATEGIA DE MARKETING

5.5.1. ESTRATEGIA DE PRECIOS

Como se mencionó anteriormente, una fortaleza de RetoQuil es su innovación al hacer publicidad usando medios no tradicionales. La plataforma tecnológica de RetoQuil brinda la posibilidad de cobrar por activación de marca, es decir por cada vez que un usuario interactúe con la marca de los clientes a través de los juegos. RetoQuil cobrará un precio fijo por los retos que se realicen en modalidad remoto o prueba, mientras que por los realizados en modalidad de reto compra, serán validados mediante la presentación de facturas en base a lo explicado en capítulos anteriores. Siendo así, los costos para los locales que contratarían con RetoQuil se indican en la Tabla 2:

Tabla 2 - Costos de los Retos

Tipo de Reto	Costo
Reto Remoto	\$ 0,04
Reto Prueba	\$ 0,30

El precio del Reto Remoto fue fijado tomando como referencia el valor que cobran las telefónicas por el servicio de mensajería masivo que se ofrecen a las empresas para difundir mensajes de texto a sus clientes. Este valor suele ser calculado mediante una

tabla en función del número de mensajes contratados y oscila entre \$ 0,01 y \$ 0,07 por mensajes. Por esta razón se fija el precio de \$ 0,04 (mediana) para el reto prueba ya que este servicio permite difundir publicidad a los usuarios de RetoQuil y con el valor agregado de incluir imágenes, animaciones e interacción en los mensajes difundidos en forma de retos y juegos.

En cuanto al precio del Reto Prueba, el experto en marketing Daniel Noblecilla indica como referencia que en una página web que tiene alrededor de 1000 visitas mensuales se pauta publicidad digital (banners) por aproximadamente \$45 dólares mensuales. El Reto Prueba promueve visitar físicamente un local a probar o conocer un producto de manera análoga a que un banner publicitario de un sitio web promueve visitar un portal web de un producto o servicio. Considerando que la demanda del Reto Prueba es el 85% de personas que entran con Smartphone a un centro comercial (Encuestas Retosystem S.A.) del 79% de personas concurren a un centro comercial para observar o probar productos en vitrina (Encuestas Retosystem S.A.) del 28% de personas que visitan un centro comercial (IPSA GROUP, 2011) se obtiene como resultado una demanda promedio (en 5 años) de 9000 personas mensuales, lo cual nos ayuda a fijar un precio de \$0,40 centavos aproximadamente por cada Reto Prueba cumplido.

5.5.2. ESTRATEGIA PROMOCIONAL

La estrategia promocional consistirá en dar a conocer la aplicación a los usuarios a través de formas tradicionales.

La estrategia promocional incluirá también al internet como medio de comunicación no tradicional. Se creará un Fan Page de RetoQuil donde se dará a conocer la aplicación y sus beneficios y se incluirán enlaces que dirijan a la descarga e instalación de la aplicación, de tal manera que aquellas personas que se encuentren navegando en la página de RetoQuil por medio de un Smartphone, pueda acceder a la aplicación. Este enlace de descarga lo guiará a la tienda de aplicación respectiva según el sistema operativo que tenga instalado el equipo del usuario.

5.5.3. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La aplicación RetoQuil estará disponible en las principales tiendas de aplicaciones como Google App Store, para smartphones con sistema operativo Android tales como Samsung, LG, HTC, también en BlackBerry World para smartphones BlackBerry y en la tienda de aplicaciones de Windows Phone para smartphones Nokia.

Esta aplicación podrá ser descargada de estas tiendas de forma totalmente gratuita para el usuario final.

En RetoQuil también habrá la posibilidad de que un usuario una sus puntos con otros usuarios para que de esta manera pueda acceder a premios de mayor valor económico (más de \$1,000.00) para desafíos en los que se debe completar y ganar varios juegos en un período de tiempo específico, ya que de otra manera un solo usuario nunca podría alcanzar a completar todos los puntos ya que tiempo no le alcanzaría. Este tipo de desafíos está diseñado con la finalidad de que un usuario de RetoQuil invite a jugar a nuevos usuarios. Esta estrategia se soporta con el estudio de mercado realizado en donde el 60% de los encuestados prefieren los premios de mayor valor y por acumulación de puntos así tengan que jugar durante uno o dos meses, mientras que un 40% de los encuestados prefieren un premio inmediato aunque sea de poco valor económico (Ver Figura 21).

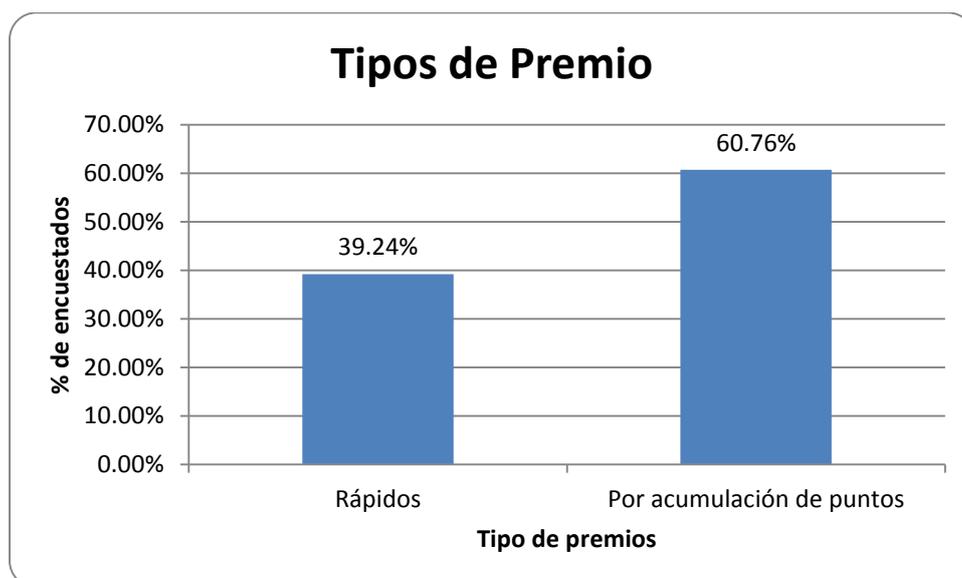


Figura 21 - Tipos de Premio (Encuestas Retosystem S.A.)

5.6. CAMPAÑA PUBLICITARIA PARA LANZAMIENTO DE SERVICIO

La campaña de lanzamiento de Retosystem tiene 2 segmentos objetivos diferenciados, los clientes (cadenas de centros comerciales) y usuarios finales de la plataforma. Para abordar al primer segmento, Retosystem a través de su fuerza de ventas expondrá a posibles inversionistas el nuevo servicio de medio publicitario utilizando plataformas y modelos de juegos pilotos reales, respaldados por el estudio de mercado y exclusividad del medio y se encargarán de capturar a los mismos.

Por otra parte, para abordar a los usuarios finales de Retosystem, (personas entre 16 a 34 años de edad que utilicen Smartphone y visiten centros comerciales), se requerirá los servicios de una agencia publicitaria que arme la campaña publicitaria de lanzamiento y mantenimiento.

Como en toda empresa el logo de la marca debe reflejar de manera sencilla sus características. Por esta razón, con la ayuda de Johan Miño (Diseñador Gráfico con más de 20 años de experiencia en agencias publicitarias) se desarrolló el logo de RetoQuil que se presenta en la Figura 22:

Logo de RetoQuil



Figura 22 - Logo de RetoQuil (Autor, 2014)

Las 3 estrellas blancas e inspiradas en los colores celestes de la bandera de Guayaquil, el símbolo de la RetoQuil consiste en la fusión de una R y una Q que son las letras insignias de la marca. El color negro y el tipo de letra le dan un toque de

seriedad y los rasgos curvos de aventura. Con esto la marca define que es una empresa seria, de aventuras y retos en la ciudad de Guayaquil.

Como RetoQuil es un nuevo medio publicitario, de funcionamiento desconocido por los usuarios, el mensaje principal que se debe dar a conocer es que los usuarios se identifiquen perfectamente con los beneficios que ofrece y como pueden acceder a los mismos. Para ello, como el servicio se desarrolla dentro del centro comercial, se debe de aprovechar el tráfico de ingreso para realizar ejemplos prácticos en los cuales interactúe el usuario con el programa. Sin embargo para lograr esto, se debe vencer la gran barrera que es captar su interés, tema que se describe a continuación.

Consultando a 3 expertos de la industria Publicitaria del Ecuador (Patricia Hoyos y Daniel Noblecilla, Mario Zurita), la campaña debe iniciar un mes antes del lanzamiento del servicio y enfocarse en generar expectativa y ruido entre los usuarios. Una vez lanzado el producto, se deberá destinar un periodo de 3 meses iniciales de promoción que se enfocará en el lanzamiento del servicio, y lo restante del año en sostener la marca y promociones estacionales como Día del Padre, Día de la madre y otras festividades.

Los expertos concuerdan que como recurso básico para hacer llegar el mensaje a este mercado objetivo se necesitan alrededor de 100,000 volantes por mes en el cual se explicará qué es y cómo funciona RetoQuil. Estos volantes serán repartidos por una persona a la entrada del Centro comercial, además se instalarán rompe tráfico en cada local participante de RetoQuil que tendrán la leyenda "LOCAL PARTICIPANTE RETOSYSTEM"; lo que indicará a los usuarios que dentro del local existe un reto. Además en el patio de comidas, en las mesas se instalarán comunicaciones visuales, además de las escaleras eléctricas haciéndole publicidad a RetoQuil. Según los expertos, este medio de publicidad tendrá un impacto máximo del 15% (600 personas al día que captarán el mensaje).

Otro medio a utilizar es rediseñar totalmente la fachada de ingreso al centro comercial, dándole un aspecto de pirámides egipcias y aventura. Con esto, todo usuario que ingrese al centro comercial será impactado desde su ingreso. Dentro del centro comercial, un grupo de impulsores los recibirá y enseñará los beneficios que ofrece

Retosystem, además de mostrar la mecánica del juego, como acceder y ganar premios. Incentivando a registrarse y probar un reto dentro del centro comercial con sus propios dispositivos móviles. Sumado a lo anterior, según los expertos, la campaña tendrá un impacto mínimo del 50% de las personas (2,000 personas por día).

La inversión de publicidad en la que incurrirá Retosystem S.A. se compone de dos partes. La primera abarca la ingeniería de implementación descrita en párrafos anteriores con un costo aproximado de \$1,500 por mes. La segunda parte comprende las pautas que se realizarán dentro de los centros comerciales Mall del Sol y Mall del Sur, que incluirán afiches en ascensores y banners en escaleras con un costo estimado de \$64,000 en los años siguientes. La inversión en la campaña especial previo lanzamiento del producto es de \$7,500 mientras que los gastos mensuales de publicidad que se sostiene en el transcurso del año se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3 - Gastos de publicidad

Descripción	Mensual	Meses por año	Anual
Publicidad base Año 1 en adelante	\$1,500	10	\$ 15.000,00
Afiches y banners en Mall del Sol	\$ 4000	8	\$ 32.000,00
Afiches y banners en Mall del Sur	\$ 4000	8	\$ 32.000,00

6. ANÁLISIS TÉCNICO

El proyecto RetoQuil tiene como eje central la implementación de una infraestructura tecnológica y un sistema de información el cual haga posible el registro de los usuarios, la distribución de los juegos, la gestión de la conectividad de los usuarios jugando en la red, el control y seguimiento de los puntos obtenidos por los usuarios en los juegos, el registro de toda la información generada en el proceso, la propagación de información a los usuarios y la generación de información estadística y resultados.

Para que esta implementación sea técnicamente viable, el proyecto se apoya en las siguientes tecnologías:

Smartphones y Tabletas: Según el INEC, en el 2013, un 16.9% de las personas que tenían una línea celular activa usaban Smartphone. Un Smartphone es un dispositivo que funciona como una pequeña computadora, a más de ser usado como teléfono celular, cuenta con cámara de video, GPS, sensores de gravedad y la capacidad para conectarse a internet. El mercado de smartphones en el Ecuador se mantiene en crecimiento, sin embargo el porcentaje de penetración en el mercado de los fabricantes es dinámico por lo cual conviene conocer cuáles son las marcas de fabricantes líderes. El estudio realizado nos indica (ver Figura 23) que las marcas de smartphones líderes en la ciudad de Guayaquil son Samsung, BlackBerry y Nokia.

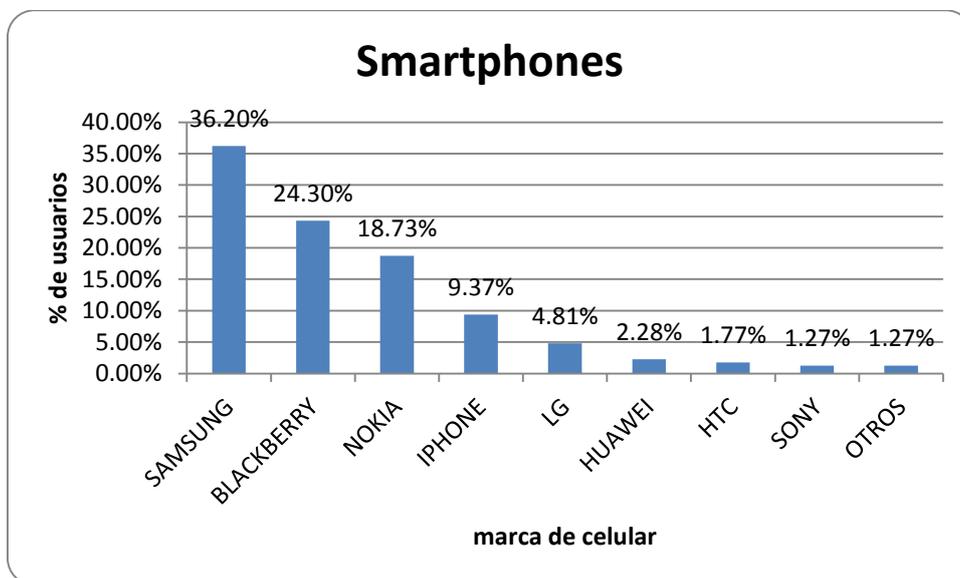


Figura 23 - Marcas de Smartphones (Encuestas RetoSystem S.A.)

Internet: Como se ha señalado en los puntos anteriores, la tendencia del uso de internet se encuentra en crecimiento en el Ecuador al mismo tiempo que el nivel de accesibilidad aumenta. Tal como se muestra en la Figura 24, el estudio de mercado revela que el 35% de los encuestados tienen un plan de datos de internet en su Smartphone, mientras que el 20% activa o compra megas de internet según su necesidad y demanda. Sin embargo el resto de personas afirma que pese a no tener plan de datos o comprar megas de internet, se adhiere a redes Wi-Fi para utilizar internet. Esto indica que el hecho de no poseer internet exclusivo para su Smartphone no es una limitante para que las personas accedan a RetoQuil ya que poseen la

alternativa de conectarse al internet mediante Wi-Fi, cuya señal es abierta en los centros comerciales donde se orienta RetoQuil.

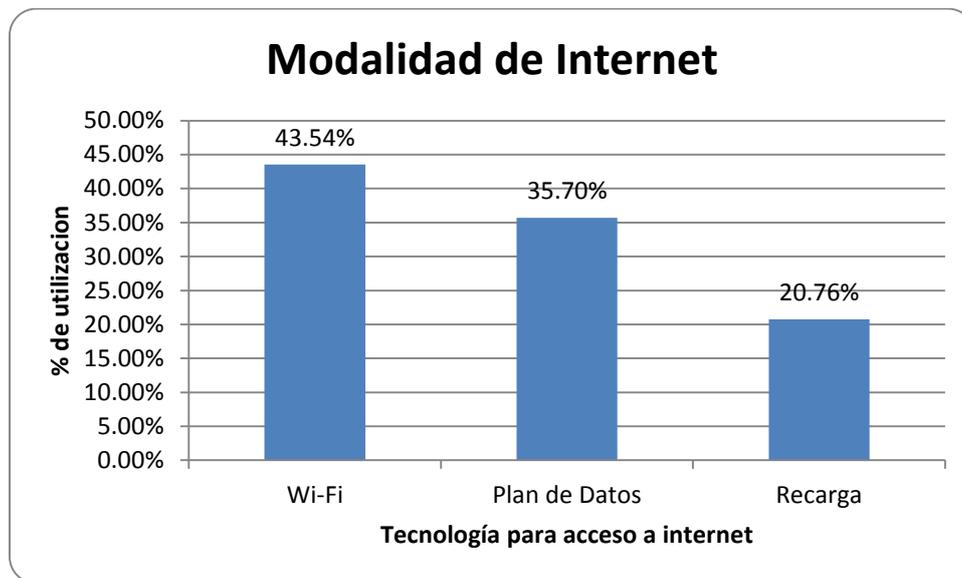


Figura 24 - Modalidad de Internet (Encuestas Retosystem S.A.)

Sin embargo existen personas que prefieren conectarse únicamente con el internet contratado para su Smartphone (plan de datos) para no exponerse a las posibles vulnerabilidades informáticas (virus, robo de información) de una señal Wi-Fi abierta y pública. Debido a que los planes de datos son limitados, es importante conocer si el plan de datos tiene la suficiente cantidad de megas para utilizar la aplicación de RetoQuil, que consume aproximadamente 300 Kb para descargar un juego. El estudio revela (ver Figura 25) que a un poco más del 60% de las personas con plan de datos en su Smartphone siempre le alcanza cómodamente los megas de su plan e incluso le sobran. Por este motivo, es técnicamente factible que una persona con plan de datos en su Smartphone pueda utilizar la aplicación de RetoQuil sin tener que preocuparse por el consumo de megas que esto implica.

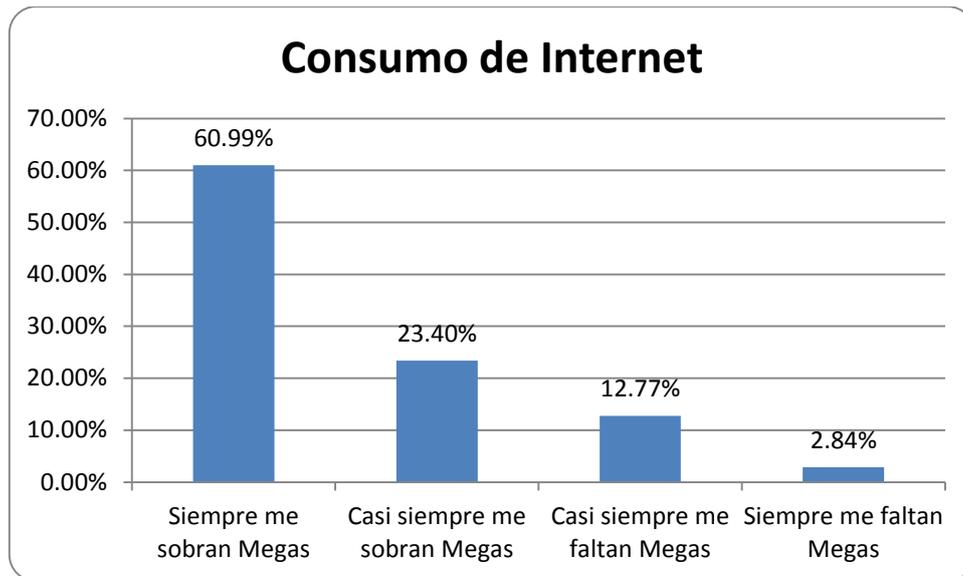


Figura 25 - Consumo de Internet (Encuestas Retosystem S.A.)

GPS: Sistema de posicionamiento global por sus siglas en español, es un sistema que está embebido en los smartphones y tabletas, sirve para conocer la ubicación física en coordenadas geográficas del dispositivo. Como la idea de RetoQuil es promover el tráfico de personas hacia los distintos locales de centros comerciales, el GPS permite validar que la persona realmente se encuentre en la ubicación del establecimiento donde se pueda llevar a cabo la actividad o juego planificada por RetoQuil.

Marcadores: Los marcadores son un sistema de codificación impreso reconocible por las cámaras de los smartphones. Es un sistema de codificación análogo al sistema de códigos de barras. Este sistema es ampliamente usado en las aplicaciones de realidad aumentada para activar o despertar eventos. Por ejemplo, cuando se enfoca con la cámara del Smartphone hacia uno de estos códigos impresos, la aplicación del Smartphone sabe que debe superponer una imagen o animación para crear el efecto de realidad aumentada. En el proyecto de RetoQuil, estos marcadores (con diferentes codificaciones) serán distribuidos en los en las paredes u objetos de los distintos locales de los centros comerciales con el objetivo de que cuando el usuario enfoque con la cámara de su Smartphone al marcador, se active o arranque un juego. Esta tecnología junto a la del GPS servirán como doble factor de validación de que el usuario se encuentra jugando RetoQuil en cierto almacén.

Software: El software a desarrollarse se divide en dos tipos. El primer tipo de software es la aplicación que se instala en los smartphones o tabletas la cual podrá ser descargada gratuitamente por los usuarios. Debido a que existen varias marcas de smartphones, unos con mayor mercado, otros con menos, es importante enfocar los esfuerzos de desarrollo a las marcas con mayor mercado. En el caso de RetoQuil en Guayaquil, los estudios sugieren hacer el desarrollo para sistemas operativos Android, BlackBerry OS y Windows Phone que son los sistemas operativos utilizados por las marcas Samsung, BlackBerry y Nokia respectivamente.

El segundo tipo de software es el software servidor en el cual se registran los usuarios, se almacenan los juegos para su distribución, se guarda la información de los juegos, los puntos acumulados por los usuarios y se procesa toda la información generada en el transcurso de los juegos.

Hardware: En el caso de la aplicación que reside en los smartphones, el hardware es el mismo Smartphone y va por la cuenta del usuario. Por otro lado el hardware necesario para el software servidor puede ser contratado en un esquema de alquiler o arrendamiento. Las especificaciones técnicas del hardware para el software servidor son las siguientes: 3 Ghz de procesador, 40 Gb de disco duro para el almacenamiento de datos y juegos, 8 Gb de memoria RAM.

7. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

7.1. GRUPO EMPRESARIAL

Retosystem estará conformada por profesionales jóvenes con preparación académica de cuarto nivel en Administración de Empresas, con perfiles de pregrado en Ingeniería en Sistemas, Ingeniería Mecánica y Economía y Finanzas.

Cada uno participará en porcentajes iguales en cuanto a acciones y además contarán con voz y voto dentro de las Sesiones de Junta Directiva mensuales de Retosystem, por lo que estarán en capacidad de tomar decisiones operativas y administrativas siempre que no pongan en riesgo el patrimonio de los socios restantes, por lo que en

condiciones que se ameriten, se convocará a Junta Extraordinaria en la que se decidirán en pleno las decisiones a tomarse.

En cuanto a la política de utilidades, los socios las recibirán en el momento en que Retosystem así las registre contable y financieramente, y serán repartidas de acuerdo a lo establecido por ley, considerando reinvertirlas cuando así lo acuerden los socios.

7.2. PERSONAL EJECUTIVO

Retosystem estará manejada por sus socios iniciales, incorporando paulatinamente personal en función del desempeño de la empresa, procurando así brindar los beneficios que por ley se exigen.

El personal a contratar y los socios estarán bajo relación de dependencia y suscribirán contratos de trabajo de un año, que incluyen un período de prueba de tres meses. El cual de no ser renovado, se entenderá como indefinido hasta que las partes decidan darlo por terminado, respetando lo establecido en el Código de trabajo vigente. Así también recibirán los sueldos que a la fecha de contratación se registren como vigentes adicionando los beneficios sociales de ley, afiliación al seguro social, etc.

7.3. ORGANIZACIÓN

Retosystem S.A. tendrá una estructura inicial plana (Figura 26):

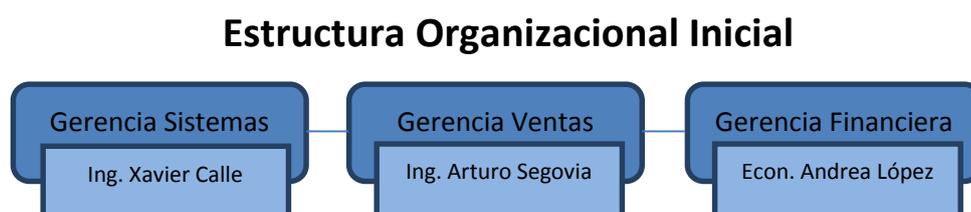


Figura 26 - Estructura Organizacional Inicial (Autor, 2014)

A medida que se requiera y Retosystem esté en capacidad de hacerlo, se irá incorporando personal en las áreas definidas, de tal manera que se apoye la gestión de las Gerencias, permitiendo una concentración en específica en la gestión administrativa de la empresa, hasta un total máximo de 12 personas, ya que dado el servicio que ofrecerá la empresa no se requerirá mucho personal.

Dentro del personal de Retosystem, se tendrá contemplada la contratación de 2 personas que estarán a cargo de las islas que se instalarán en los centros comerciales en los que se esté desarrollando la campaña. Esta persona estará encargada de brindar asesoría, atender consultas de los usuarios y registrar las facturas aplicables para el reto compra.

Una vez que se incorporen, la estructura organizacional de Retosystem quedará de la siguiente manera (Figura 27):

Estructura Organizacional Definitiva

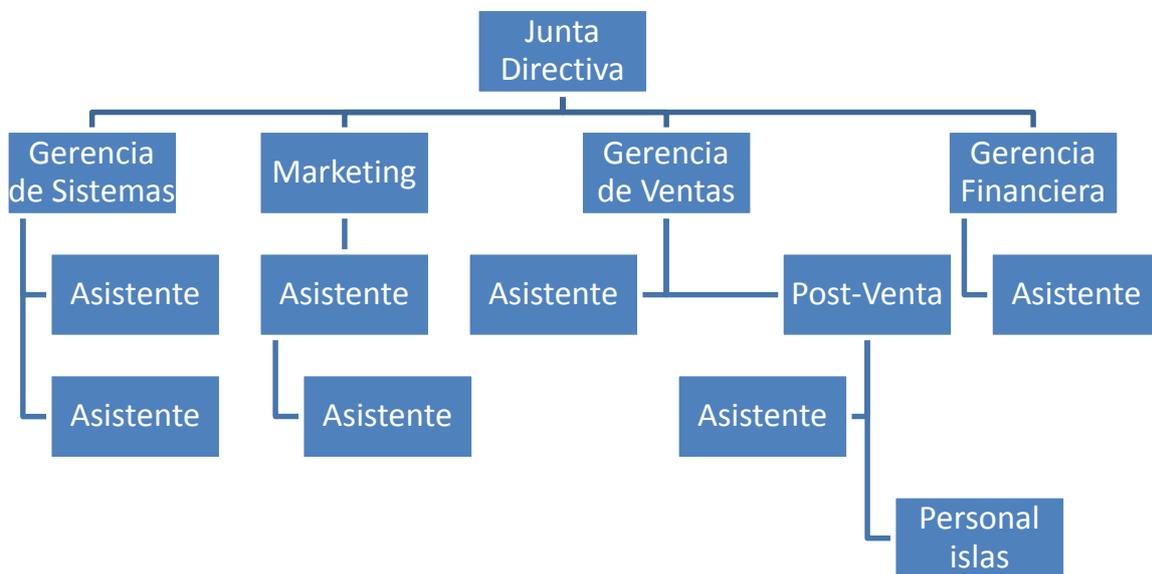


Figura 27 - Estructura Organizacional Definitiva (Autor, 2014)

7.4. EMPLEADOS

Las personas que se contratarán deberán contar con el siguiente perfil:

Área de Sistemas:

- Profesional en Ingeniería en Sistemas
- Analizar, diseñar, los sistemas de información administrativos y transaccionales para el manejo de operaciones
- Capaz de atender requerimientos de ajustes y mejoras de aplicaciones móviles
- Experiencia de 5 años en funciones descritas

Área de Ventas:

- Profesional en áreas de sistemas, marketing
- Orientación a servicio al cliente
- Habilidades de negociación
- Experiencia de 4 años en funciones descritas

Área Financiera:

- Profesional en Economía, Ingeniería Comercial
- Que esté en capacidad de brindar apoyo en la elaboración de proyecciones de flujos y presupuestos
- Orientación a servicio al cliente
- Conocimiento y manejo de políticas tributarias
- Experiencia de 4 años en funciones descritas

8. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL

8.1. ASPECTOS LEGALES

“Retosystem” se constituirá como una compañía de Sociedad Anónima y por tanto será considerada como una sociedad de capital. Este tipo de constitución facilitará la entrada de nuevos accionistas y un posible ingreso en la Bolsa de Valores a largo plazo. Se establecerá un capital inicial de USD 800.00, convertibles en acciones negociables repartidas entre los accionistas, cada uno con 267 acciones, y por esto responderán únicamente por el monto de sus acciones.

Los socios de Retosystem S.A. deberán tener capacidad civil para contratar, y no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.

Retosystem S.A. será constituida a través de escritura pública, misma que una vez cuente con la resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil y contará con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción.

La Junta General o Directiva estará formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos y será el órgano supremo de la compañía y tendrá las funciones establecidas de acuerdo al Art. 231 de la Ley de Compañías.

9. ANÁLISIS SOCIAL

9.1. SERVICIOS ADICIONALES QUE LA EMPRESA BRINDA A LA COMUNIDAD

La industria nacional de los videojuegos se mantiene estancada principalmente debido a la falta de inversión y promoción pero sobre todo por el riesgo de la piratería. Los videojuegos aún no encuentran un mercado sólido en el Ecuador aunque existen algunas compañías que han logrado desarrollar productos que incluso se venden fuera del país como es el caso de Blue Lizard Games (El Comercio, 2011).

El negocio de los videojuegos requiere hacer grandes inversiones, sin embargo el talento humano para desarrollar productos existe en el país. La Escuela Superior Politécnica del Litoral por ejemplo oferta carreras de ingeniería en computación, sistemas multimedia, diseño gráfico, las cuales proveen parte del conocimiento necesario para la creación de videojuegos.

El mercado nacional de videojuegos ha ido creciendo poco a poco con la creación de aplicaciones sencillas como juegos para Facebook o Smartphone, sin embargo la demanda aún no es suficiente para afianzar la oferta debido a que muchas empresas que demandan estos servicios desconocen que existen empresas nacionales que ofrecen este tipo de productos por lo cual muchas veces lo solicitan a empresas en el extranjero.

Retosystem demandará constantemente el desarrollo de videojuegos para Smartphone por lo cual será un actor importante de esta industria promoviendo la producción local mediante la contratación de empresas nacionales que ofrezcan servicios de desarrollo de videojuegos o mediante contratación directa de programadores, diseñadores gráficos, guionistas, especialistas en animación, ingenieros de software. Esta demanda de empleo de profesionales sería uno de los principales aportes que Retosystem haría a la sociedad.

Si bien es cierto los centros comerciales y sus locales proveen a los usuarios de internet inalámbrico vía Wi-Fi, a veces no todos los locales disponen este servicio o simplemente no es suficiente para la cantidad de usuarios. Retosystem como servicio adicional instalará equipos de red en los centros comerciales en los cuales se haya contratado el servicio RetoQuil, esto con el objetivo de asegurar la conectividad de los usuarios al internet y de esta manera puedan usar la aplicación RetoQuil. Esta señal de internet inalámbrica proveída por Retosystem no tendrá restricciones de navegación por lo cual todas las personas que circulen en el centro comercial y que tengan o no la aplicación RetoQuil podrán beneficiarse de este servicio de internet de manera restringida.

10. ANÁLISIS ECONÓMICO

10.1. INVERSIÓN

Dentro de la inversión inicial de Retosystem S.A. se encuentran detallados los siguientes rubros (ver Tabla 4):

Tabla 4 - Inversión Inicial

Inversión Inicial	Año 0
Investigación, desarrollo y prueba de producto	\$ 110.000,00
Registro de Marca	\$ 2.500,00
Trámites de Constitución legal y asesoramiento	\$ 2.000,00
Plan de comunicación y difusión previo lanzamiento	\$ 7.500,00
Muebles de Oficina	\$ 5.000,00
Plataforma Wi-Fi (2 CC)	\$ 25.200,00
Estudio de propagación (2 Centros Comerciales)	\$ 1.600,00
Instalación de equipos (2 Centros Comerciales)	\$ 3.200,00
Computadoras de Oficina	\$ 10.000,00
Equipos de Comunicación (Oficina)	\$ 3.000,00
Adecuación del local y otros	\$ 5.000,00
Total	\$ 175.000,00

10.2. INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

Como se puede apreciar en el organigrama mostrado anteriormente, la base inicial de Retosystem S.A. es su Gerente de Sistemas, quién estará a cargo del desarrollo de la plataforma virtual, con opción a contratar recursos para poder abastecer las demandas.

El Gerente de ventas, estará encargado de entrevistar a los clientes y cerrar contratos para que las diferentes compañías publiciten por Retosystem S.A. A él le reportará un asistente y un Coordinador de Postventa. El coordinador Postventa estará encargado de monitorear la percepción de los clientes respecto al servicio ofrecido y atendiendo todas sus inquietudes y cambios que desee realizar.

Los gastos de sueldos de los cargos mencionados correrían desde el año 1 del proyecto, sin embargo la inversión en el desarrollo de RetoQuil, adecuación de la oficina, gastos de constitución de la empresa, entre otros gastos, requerirán un desembolso inicial el cual se muestra en la Tabla 4, así mismo se requerirá efectivo adicional para poder operar en los próximos años sin que se presenten problemas de liquidez. El capital de trabajo necesario para poner el negocio en marcha desde el año cero y poder cubrir la demanda de efectivo en los siguientes períodos es de \$175,000. La estructura de capital será financiada con un 40% de recursos de los accionistas y 60% de deuda. Los aspectos financieros se los revisará más a detalle en el capítulo 11.

10.2.1. POLÍTICA DE CARTERA DE CLIENTES

La cartera de clientes será manejada por el Gerente de ventas, quién la publicará en una base de datos que será compartida con los accionistas para garantizar transparencia en la operación.

Inicialmente Retosystem ingresaría con una política de ventas de 100% a crédito de 30 días; manejando la evaluación de modificaciones a esta política con los accionistas, en caso que alguna empresa así lo requiera.

10.2.2. POLÍTICA DE CARTERA A PROVEEDORES

Las compras que se realicen a los proveedores de bienes y servicios deberán tener un plazo entre 15 y 30 días de pago, sin embargo para compras de emergencia se aceptará un anticipo de máximo del 40% del valor total de compra. Dado que Retosystem S.A. deberá realizar impactos programados, no podrá tener retrasos. Por esta razón y dependiendo del artículo o servicio a comprar o contratar, deberá regirse a lo que indique el mercado hasta convertirse en una empresa reconocida y tener fuerza sobre sus proveedores.

10.2.3. POLÍTICA DE CUBRIMIENTO DE PÉRDIDAS INICIALES

Inicialmente Retosystem S.A. deberá invertir \$175,000.00 que cubrirán rubros como el desarrollo de la plataforma, dotación de oficina, internet, entre otros. Esta inversión será recuperada en un plazo de 2 años 2 meses aproximadamente, luego de su lanzamiento, periodo durante el cual los accionistas deberán cubrir junto con los ingresos del negocio todas las pérdidas operativas que se registren.

11. ANÁLISIS FINANCIERO

11.1. FLUJO DE CAJA

El flujo de caja propuesto para Retosystem S.A. se ha proyectado a 3 años (ver Tabla 5), considerando los siguientes supuestos:

- Inversión Inicial: para el funcionamiento de RetoQuil se requerirá una inversión inicial de \$175,000.00 que cubriría rubros de constitución, compra de activos fijos, publicidad de lanzamiento, desarrollo de plataforma.
- Demanda: en base a los estudios realizados, se ha considerado una demanda de al menos 2,305 personas al mes (correspondiente al 85,82% de las personas que poseen smartphones y que estarían dispuestas a jugar con RetoQuil).
- Precio por hit: los ingresos de Retosystem S.A. se generarán de cobrar \$0.30 por la realización de retos prueba, \$0.04 por reto remoto. En el caso de los reto

compra, se validarán mediante registro de factura y se cobrará el 0.45% de la venta realizada.

- Personal: se ha considerado la contratación de 8 personas adicionales a los socios de Retosystem S.A., que se irán añadiendo a la compañía de manera progresiva.

La valoración de los flujos netos obtenidos, se realizó calculando la tasa de descuento para el proyecto correspondiente al 14.87% (calculado en ANEXO 7), con la cual se descontaron los flujos futuros obteniendo un valor actual neto mayor a cero (se crea valor) y una tasa interna de retorno del 41% como se aprecia en la Tabla 5

Tabla 5 - Flujo de Caja Libre Retosystem S.A.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos			
Contratos (locales)	32	37	43
Ventas por reto de compra	\$ 338,791.46	\$ 393,156.19	\$ 456,244.65
Ventas por reto prueba	\$ 97,194.93	\$ 156,238.75	\$ 251,150.41
Ventas por reto remoto	\$ 9,719.49	\$ 11,279.15	\$ 13,089.07
Total Ingresos	\$ 445,705.87	\$ 560,674.08	\$ 720,484.14
Egresos			
Alquiler Oficina	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Alquiler Islas (2 CC)	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00
Internet Wifi para (2 CC)	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
Mantenimiento de software	\$ 24,000.00	\$ 27,851.20	\$ 32,320.39
Servicios de hosting	\$ 4,000.00	\$ 4,641.87	\$ 5,386.73
Internet oficina	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Publicidad	\$ 79,000.00	\$ 79,000.00	\$ 79,000.00
Gastos de salarios	\$ 224,969.50	\$ 224,969.50	\$ 224,969.50
Otros Gastos	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00
Impuestos	\$ 2,215.64	\$ 27,398.44	\$ 62,391.40
Participación Trabajadores	\$ 1,510.66	\$ 18,680.75	\$ 42,539.59
Total Egresos	\$ 393,295.80	\$ 440,141.75	\$ 504,207.61
Flujo	\$ 52,410.07	\$ 120,532.33	\$ 216,276.54
Valor Residual			
Flujo Neto	\$ 52,410.07	\$ 120,532.33	\$ 216,276.54
Tasa descuento	14.87%		
Inversión inicial	\$ 175,000.00		
VAN	\$ 104,654.92		
TIR	41%		

11.2. ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados se ha proyectado al mismo periodo que el flujo de caja, manteniendo coherencia con la evaluación financiera propuesta.

Para cubrir los costos fijos, RetoQuil deberá ser contratada con al menos 28 locales que permitan alcanzar ventas mínimas de \$385,806.52 aproximadamente. Tal como se indica en el ANEXO 4, al momento de realizar las encuestas un total de 20 empresas (32 locales) confirmaron su interés en la contratación de la aplicación. Los 32 locales se consideran en el año 1.

Retosystem S.A. alcanzará un promedio de ventas de \$575,000.00 anuales contra un promedio de gastos de \$429,000.00. Analizando año por año, observamos que al primer año de operación genera una utilidad de \$6,344.78, incrementándose en los siguientes años. Ver Tabla 6.

Tabla 6 - Estado de Resultados Retosystem S.A.

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	\$ 445,705.87	\$ 560,674.08	\$ 720,484.14
Gastos Operacionales			
Mantenimiento de software	\$ 24,000.00	\$ 27,851.20	\$ 32,320.39
Servicios de hosting	\$ 4,000.00	\$ 4,641.87	\$ 5,386.73
Internet Oficina	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Internet WiFi	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
Publicidad	\$ 79,000.00	\$ 79,000.00	\$ 79,000.00
Total Gastos Operacionales	\$ 120,200.00	\$ 124,693.07	\$ 129,907.12
Gastos Administrativos			
Alquiler	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Alquiler Islas (2 CC)	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00
Gastos de salarios	\$ 224,969.50	\$ 224,969.50	\$ 224,969.50
Gastos de depreciación	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00
Otros Gastos	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00
Total Gastos Administrativos	\$ 304,369.50	\$ 304,369.50	\$ 304,369.50
Total Gastos	\$ 424,569.50	\$ 429,062.57	\$ 434,276.62
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	\$ 21,136.37	\$ 131,611.52	\$ 286,207.52
Intereses	\$ 11,065.29	\$ 7,073.18	\$ 2,610.27
Utilidad Antes de impuestos	\$ 10,071.09	\$ 124,538.34	\$ 283,597.26
Participación Trabajadores (15%)	\$ 1,510.66	\$ 18,680.75	\$ 42,539.59
Impuestos (22%)	\$ 2,215.64	\$ 27,398.44	\$ 62,391.40
Utilidad Neta	\$ 6,344.78	\$ 78,459.16	\$ 178,666.27

11.3. BALANCE GENERAL

El Balance será presentado al 31 de Diciembre de 2014, fecha en la que finalizaría el primer periodo de operación de Retosystem S.A. y se proyectará a 3 años, pudiendo así observar e identificar las cuentas sensibles que afectarían directamente la operación y rentabilidad de la empresa, poniendo a prueba las políticas establecidas en el análisis económico detallado anteriormente.

Para el desarrollo de la plataforma y el inicio de operaciones de Retosystem S.A., los socios invertirán \$76,000.00 de capital propio y solicitarán financiamiento con el Banco de Fomento por \$114,000.00 a una tasa del 11.2%, cubriendo de esta manera la inversión inicial y fondeándose para operar de manera tranquila mientras se generan las primeras ventas; conformando así una relación deuda capital será de 60/40. Durante el periodo proyectado, no se han considerado endeudamientos adicionales. Ver

Tabla 7.

Tabla 7 - Balance General Retosystem S.A.

	Año 1	Año 2	Año 3
Activo			
Efectivo	\$ (13,570.27)	\$ 90,402.10	\$ 301,072.44
Cuentas por cobrar	\$ 55,713.23	\$ 70,084.26	\$ 90,060.52
Activos Fijos	\$ 53,000.00	\$ 53,000.00	\$ 53,000.00
Activos Intangibles	\$ 122,000.00	\$ 122,000.00	\$ 122,000.00
Depreciación Acumulada	\$ (35,000.00)	\$ (70,000.00)	\$ (105,000.00)
Total Activo	\$ 182,142.96	\$ 265,486.36	\$ 461,132.96
Pasivo			
Cuenta por pagar	\$ 14,333.33	\$ 14,707.76	\$ 15,142.26
Impuestos por pagar	\$ 2,215.64	\$ 27,398.44	\$ 62,391.40
Part. Trabj por pagar	\$ 1,510.66	\$ 18,680.75	\$ 42,539.59
IESS personal por pagar	\$ 1,589.50	\$ 1,589.50	\$ 1,589.50
Deuda a largo plazo	\$ 80,149.04	\$ 42,305.98	\$ 0.00
Total Pasivo	\$ 99,798.18	\$ 104,682.42	\$ 121,662.74
Patrimonio			
Capital	\$ 76,000.00	\$ 76,000.00	\$ 76,000.00
Utilidades retenidas	\$ 6,344.78	\$ 84,803.94	\$ 263,470.21
Total patrimonio	\$ 82,344.78	\$ 160,803.94	\$ 339,470.21
Total pasivo + patrimonio	\$ 182,142.96	\$ 265,486.36	\$ 461,132.96

11.4. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA

Se ha considerado importante incluir dentro del análisis, el flujo de caja de los accionistas de Retosystem S.A. a fin de conocer lo que estarían percibiendo por invertir en esta empresa.

Al observar la Tabla 8, se aprecia que el flujo del accionista genera un valor actual neto de \$106,881.16 y una tasa interna de retorno del 65%. Si se compara esta tasa con la mínima exigida por los accionistas que resultó de 24.07% (calculado en ANEXO 7); el proyecto Retosystem S.A. es viable financieramente y atractivo para los inversionistas.

Tabla 8 - Flujo del Accionista Retosystem S.A.

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
Utilidad Antes de Impuestos e Int	\$	21,136.37	\$	131,611.52	\$	286,207.52
Gastos de Financieros	\$	(11,065.29)	\$	(7,073.18)	\$	(2,610.27)
Participación Trabajadores	\$	(1,510.66)	\$	(18,680.75)	\$	(42,539.59)
Impuestos	\$	(2,215.64)	\$	(27,398.44)	\$	(62,391.40)
Abono de Capital	\$	(33,850.96)	\$	(37,843.07)	\$	(42,305.98)
Depreciación	\$	35,000.00	\$	35,000.00	\$	35,000.00
Flujo del Accionista	\$	7,493.83	\$	75,616.09	\$	171,360.29
VAN	\$	106,881.16				
TIR		65%				

Adicional a los estados financieros que se han analizado, se calcularon y promediaron los ratios de Retosystem S.A. para los 3 años de proyección y finalmente se los comparó con los indicadores de la industria, que segmentada para la ciudad de Guayaquil, la conforman 472 empresas, según datos obtenidos de la Superintendencia de Compañías que incluyen las empresas constituidas en lo que va de 2014. Sin embargo es importante mencionar que los datos financieros de la industria se encuentran con corte a 2012.

Observando los ratios mostrados en la Tabla 9 y Tabla 10, la posibilidad de que Retosystem S.A. pueda financiarse con capital propio es del 60%, mientras que la industria maneja un porcentaje del 25% lo que refleja un buen nivel de autonomía financiera de la empresa. Respecto de la razón de endeudamiento, la industria

muestra un nivel de 75% mientras que Retosystem S.A. se ubica en un nivel del 40% lo que refuerza el indicador anterior que posiciona a la empresa como una compañía financieramente independiente.

Respecto del margen de utilidad, Retosystem S.A. presenta un indicador promedio de 13%, es decir que por cada dólar de venta se genera un 13% de utilidad sobre las ventas, mientras que por cada dólar de venta, la industria genera un 3% de utilidad sobre las ventas.

En cuanto al rendimiento sobre activos la industria muestra que independientemente de cómo se haya financiado, el beneficio generado por el activo es de 0.07; mientras que los activos de Retosystem S.A. generan un beneficio de 0.24, lo que se comprende dado que la empresa no tiene mayores activos.

Referente a la rentabilidad que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad, Retosystem S.A. tiene un indicador de 0.36 mientras que la industria alcanza el 0.27, lo que significa que en comparación con la industria, Retosystem S.A. genera un poco más de riqueza para los accionistas.

Tabla 9 - Ratios de Retosystem S.A.

RATIOS DE RETOSYSTEM S.A.					
	Razon Pat / Act	Razon Pas / Act	Razon Ut / Vtas	ROA	ROE
Año 0	0%	0%	0%	0.00	0.00
Año 1	45%	55%	1%	0.03	0.08
Año 2	61%	39%	14%	0.30	0.49
Año 3	74%	26%	25%	0.39	0.53
Promedio	60%	40%	13%	0.24	0.36

Tabla 10 - Ratios de la Industria

RATIOS DE LA INDUSTRIA					
	Razon Pat / Act	Razon Pas / Act	Razon Ut / Ing	ROA	ROE
Año 2012	25%	75%	3%	0.07	0.27

11.5. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Con el fin de determinar qué tan sensible es el flujo de caja del proyecto, se consideró evaluar el efecto de disminuir el porcentaje de comisión en 10%, es decir bajarlo al 0.41%.

Al realizar la modificación y comparar el efecto en el VAN versus el VAN inicial, se pudo observar que existe un nivel de sensibilidad del -54%, lo que indica que la variación ante una disminución del 10% en el porcentaje de comisión que cobra RetoQuil tiene un efecto negativo en el flujo del proyecto, disminuyendo la tasa interna de retorno a 67%, tal como se muestra en la Tabla 11 y Tabla 12.

Tabla 11 - VAN Inicial

Comisión de Retoquil		0.45%
Tasa descuento		14.87%
Inversión inicial	\$	175,000.00
VAN		\$ 104,654.92
TIR		41%

Tabla 12 - VAN Nuevo

Comisión de Retoquil		0.41%
Tasa descuento		14.87%
Inversión inicial	\$	175,000.00
VAN	\$	48,141.36
TIR		27%

12. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

12.1. RIESGOS DE MERCADO

Dado que la aplicación de RetoQuil está orientada a generar tráfico aplicando publicidad es también una aplicación de entretenimiento, esto genera un riesgo considerable ya que sus funciones responden a las necesidades lúdicas de los usuarios. Lo que puede generar un cierto nivel de actividad, a diferencia de las aplicaciones funcionales que están orientadas a lo que el usuario necesita en un teléfono inteligente.

12.2. RIESGOS TÉCNICOS

Dentro de los riesgos técnicos que aplican para RetoQuil, uno al que la mayoría de las empresas está expuesta corresponde a la seguridad de la información (PricewaterhouseCoopers, 2014), factor importante a considerar por el alto nivel de exposición de la información que se transmite / recibe a través de los dispositivos móviles. Dentro de los riesgos básicos en una aplicación de teléfonos móviles (OWASP Mobile Security Project, 2014) se han listado los aplicables a la aplicación propuesta:

- Fuga de datos involuntaria
- Autorización y autenticación pobres
- Debilidad en los controles del lado del servidor de la aplicación
- Almacenamiento de datos inseguros

Estos riesgos asociados pueden generar en Retosystem impactos negativos como fraude, modificación de información no autorizada, pérdida de información (personal o empresarial), acceso no autorizado y; ante esto se recomienda como estrategia de seguridad que considere:

- Desarrollo: revisar el almacenamiento de datos, la autenticación, autorización, manejo de sesiones, registro de eventos y auditoría, manejo de la memoria.
- Arquitectura: contemplando la escalabilidad, disponibilidad, conectividad, arquitectura de la aplicación en cuanto a componentes de seguridad.
- Manejo de la seguridad: incorporar políticas de privacidad, valoración de riesgos, revisión de códigos fuente, etc.
- Infraestructura: incluir el acceso a recursos de red y conectividad, aprovisionamiento de la aplicación y entrega, etc.

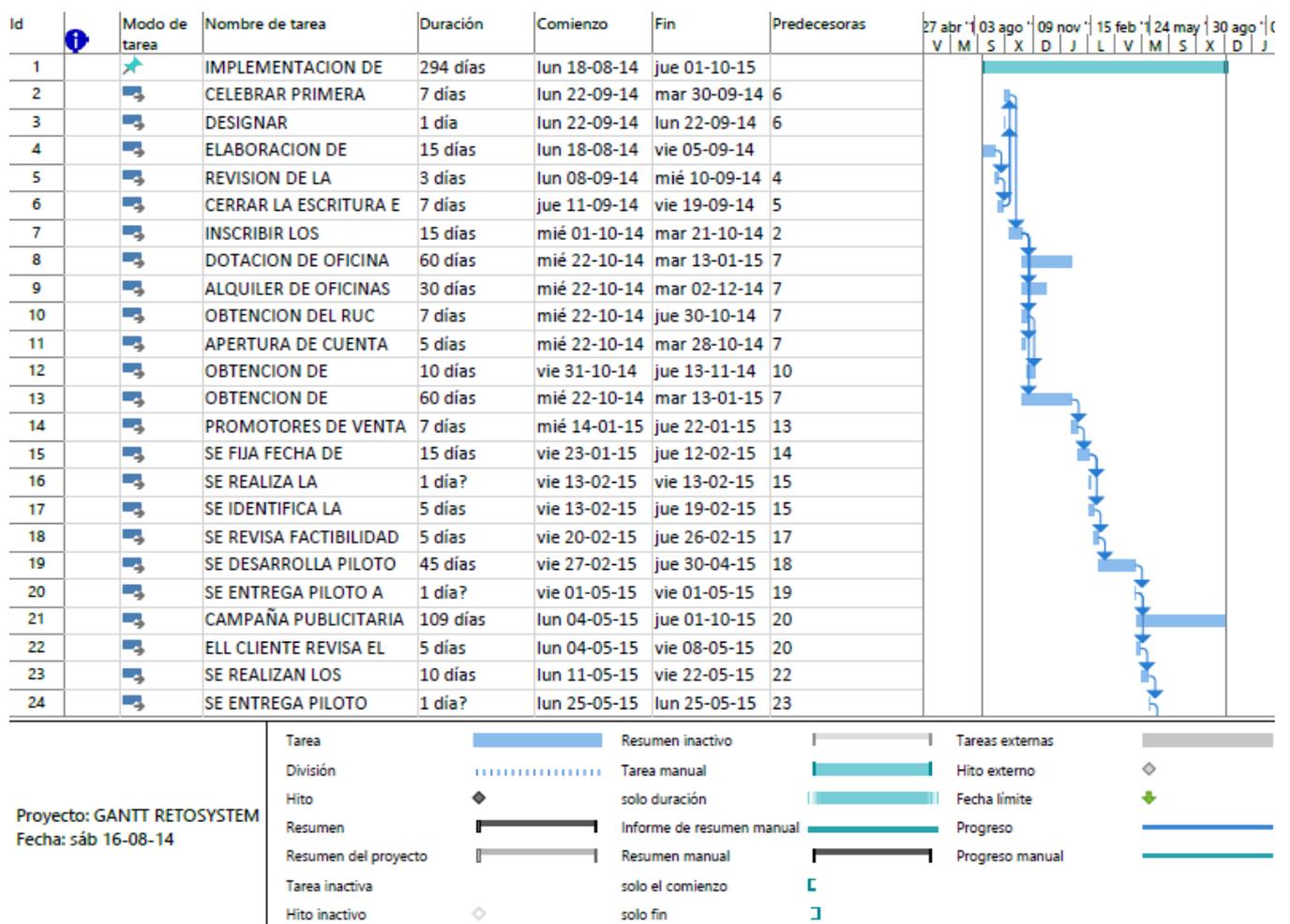
13. RECOMENDACIONES

Respecto a lo descrito en capítulos anteriores, se cree adecuado realizar las siguientes recomendaciones:

- Estar al tanto de las nuevas tendencias que surjan en el mercado respecto a publicidad y sus medios
- Mantener actualizada la base de retos que se carguen en la aplicación de manera que el usuario se mantenga interesado en ingresar a la plataforma e ingrese de manera activa.

Adicional, es importante mencionar que el proyecto es viable siempre y cuando las premisas y supuestos que se realizaron para el proyecto se cumplan satisfactoriamente.

14. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO



15. ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CAMPBELL

Asignar un puntaje de 0: No cumple, 1: Cumple parcialmente, o 2: Cumple completamente					
Sistema de Puntuación	Categoría del Criterio	A.L.	X.C.	A.S.	Media
1. La declaración establece un fin que beneficia a todos y evita enfoque en lo individual.	Propósito Inclusivo	2	2	2	2
2. La declaración establece deberes para con sus grupos de interés.	Deberes Inclusivos	2	2	2	2
3. La declaración expresa un liderazgo empresarial justificando el área de su interés.	Justificación del Liderazgo	2	2	2	2
4. La declaración refleja la ventaja organizacional sobre su competencia y/o el criterio de colaboración para con sus grupos de interés.	Ventaja y/o Criterio de Colaboración	2	2	2	2
5. La declaración ofrecen valores consistentes con el propósito de la organización y criterios para compartir una identidad.	Valores como Identidad	2	1	2	1,67
6. La declaración establece valores coherentes que guían planes de largo plazo.	Valores como Largo Plazo	2	1	2	1,67
7. La declaración delinea guías coherentes para las decisiones y acciones cotidianas.	Valores para lo Cotidiano	2	2	2	2
8. La declaración expresa lineamientos para juzgar decisiones y actos en la organización.	Valores como Juicio	2	2	2	2
9. La declaración capta en su conjunto, una imagen de las creencias compartidas y practicadas.	Declaración como Imagen Cultural	2	2	1	1,67
10. La declaración está expresada en un lenguaje claro, preciso y sencillo.	Lenguaje entendible	2	2	2	2
Total		20	18	19	19

ANEXO 2: Diseño de la Encuesta

El presente cuestionario servirá como base de estudio para el lanzamiento de un nuevo servicio en la ciudad. Le agradecemos nos ayude contestando las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible. Esto le tomará 3 minutos. Muchas gracias.

1. Indique su género

Masculino

Femenino

2. Indique su rango de edad

Menos de 16 años

Entre 17 y 22 años

Entre 23 y 28 años

Entre 29 y 34 años

Entre 35 y 40 años

Entre 41 y 50 años

Más de 50 años

3. ¿Cuál es su ocupación actualmente? (Escoja una opción)

Estudio

Trabajo

Trabajo y Estudio

No tengo ninguna ocupación

Otros: _____

4. ¿Qué tipo de smartphone utiliza usted? (Escoja una opción)

Blackberry

Iphone (Apple)

Samsung

Nokia

HTC

Otro : _____

No tengo Smartphone (fin de encuesta)

5. Usted tiene plan de datos en su Smartphone o utiliza sólo Wi-Fi? (Escoja una opción)

Tengo plan de datos post pago

Activo paquete de datos según la necesidad (Omitir pregunta 6)

No tengo plan de datos, siempre uso Wi-Fi (Omitir pregunta 6)

Nunca uso internet en mi Smartphone ni con plan ni Wi-Fi (Fin encuesta)

6. Si usted activa plan de datos. ¿Cómo es su consumo de megas con respecto a la fecha de corte?

Siempre me alcanza o hasta me sobran megas sin consumir

Frecuentemente me alcanza aunque a veces sí se me ha terminado antes de la fecha de corte

Frecuentemente se me acaba antes de la fecha de corte aunque a veces sí me alcanza

Siempre se me acaban los megas antes de la fecha de corte

7. Excluyendo las llamadas telefónicas, ¿Cuál de las siguientes actividades realiza prioritariamente con su smartphone? Ingrese números del 1 al 6, siendo el 1 lo más prioritario, y el 6 lo menos prioritario. (No puede haber números repetidos).

Correo Electrónico
 Mensajería instantánea, Whatsapp, Blackberry messenger
 Redes sociales (Facebook, twitter, linkedin)
 Entretenimiento (juegos, pasatiempos)
 Navegación, búsqueda de información
 Otra: _____

8. ¿Mencione al menos uno y máximo tres de sus juegos favoritos en su smartphone? (si no tiene juegos deje vacío)

9. ¿Qué es lo que más lo motiva a participar en un juego? (Escoja una opción)

La competencia y sus logros
 Ganar a los demás
 Conocer nuevas aventuras
 Compartir en comunidad con otros jugadores
 Simplemente pasar el tiempo
 Otro: _____

10. ¿Cuántas horas considera tener libre para entretenerse en la semana?

1 a 3 horas por semana
 4 a 6 horas por semana
 7 a 9 horas por semana
 10 horas o más por semana

11. ¿Cuáles son los DOS lugares que más frecuenta en su tiempo libre? Especifique (Seleccione sólo dos opciones y detállelas)

Centros comerciales:

Almacenes de Ropa:

Restaurants:

Plaza de comidas:

Tiendas por departamentos:

Bares:

Otros:

12. Se está desarrollando una aplicación para Smartphone, la cual lo guía por los distintos lugares que usted más frecuenta (Ej: centros comerciales, lugares de comida, restaurantes) para que mediante video-juegos en su smartphone realice actividades de realidad aumentada (como encontrar o coleccionar objetos que únicamente serán visibles con la cámara de su Smartphone). Si usted completa satisfactoriamente estos juegos y actividades ganará diferentes premios. La aplicación es totalmente gratuita ¿Usted descargaría y utilizaría esta aplicación de smartphone?

Sí No

13. ¿Qué tipos de premios prefiere usted para ser recompensado en los juegos? (Seleccione uno)

Premio inmediato por cada juego completado. Ejemplo: Entrada al cine, gorra, descuentos en locales de ropa, comida rápida).

Premio por acumulación de puntos durante uno o dos meses, para los cuales debe completar satisfactoriamente varios juegos. Ej: televisores, Smartphones, tabletas, viajes.

14. De cada grupo, ¿cuál de los siguientes premios le agrada más a usted? (Seleccione uno por grupo)

Grupo 1

Entradas al cine
 Descuentos especiales en almacenes de ropa
 Descuentos en restaurantes
 Otro: _____

Grupo 2

Gift cards general de \$15
 Gift card en patio de comidas por \$15
 Gift card \$15 en cadenas de ropa
 Otro: _____

Grupo 3

Televisores Led 32"
 Viajes y hospedajes dentro del país
 Smartphones/Tabletas
 Otro: _____

Grupo 4

Moto Honda valuado en \$4000
 Juego de línea Blanca valuada en \$4000
 Kit de Audio y Video para la casa valuado en \$4000
 Juego de sala y comedor valuado en \$4000
 Otro: _____

15. ¿Le gustaría que esta aplicación le informe de promociones que ofrecen los distintos locales comerciales de Guayaquil?

Sí

No

ANEXO 3: Banco de Retos para RetoQuil

1. Completa la marca: Mediante tu celular tendrás que apuntar hacia una marca, y ubicar la letra faltante. No es necesario que la persona vaya a algún lugar especial. Por ejemplo ponle la m a movistar. Tal como ponle la cola al caballo. En cualquier logo de movistar lo puede hacer. Otro ejemplo es poner el PILSENER al logo vacío. La imagen será subida a nuestro portal de retos. **Para el caso de movistar puede ser regalar un bolsito de movistar – gratificación inmediata, todo depende de la estrategia publicitaria del cliente.**
2. Une los puntos y forma un logotipo, el clásico juego que al final de la unión forma una figura. La aplicación te muestra puntos virtuales en el aire los cuales tendrás que ir uniendo hasta formar una palabra, una marca. **Aquí podemos asignar puntos por tiempo tomado en el esfuerzo de armar la marca – menos tiempo más puntos.**
3. Captura las burbujas flotadoras, ingresando a un local comercial, capturas burbujas con el logotipo del sponsor, si logras capturar más de 10 cumples el reto.
4. Atrapa todos los colores de que está hecha la marca, estarás inmerso en burbujas de color en el cual debes capturar solo los colores de la marca patrocinadora, por ejemplo Marathon, azul y blanco. **Aquí podemos canjear pequeños premios de Marathon entre los que completen el reto en un tiempo límite.**
5. Busca todas las letras para formar la marca, flotarán letras cerca del establecimiento comercial, captúralas y forma el nombre de la marca.
6. Encuentra la imagen formada por rayos infrarrojos. Los celulares capturan luz infrarroja que será emitida con el logotipo o frase de un sponsor. Captura la imagen y súbela al programa.
7. Busca el logo en una mezcla de colores. Existirá un banner en el cual habrán tantos colores que será difícil distinguir la marca, sin embargo con un filtro del Smartphone podrás distinguirla fácilmente. Captura la imagen y súbela a la red.
8. Captura el sonido en el local comercial X, tendrás que acercarte al local comercial donde se escucharan tonos los cuales serán detectados por el programa de reconocimiento de voz.
9. Canta un slogan de la marca, graba un archivo de sonido con un slogan de la marca.
10. Envía tus fotos en las que salga la marca X y serás acreedor de x puntos.
11. Graba un video donde muestres las bondades del producto X, las mejores ideas tendrán premios especiales.
12. Captura la marca y métela en un corazón, atrapa la marca y llévala a otro lugar a depositar.
13. Visita dos tiendas en un día, logra movilizarte a 1, 2 o 3 tiendas participantes y gana descuentos.
14. Sigue el camino escondido, encontrarás mediante el celular el camino a un tesoro en la planta baja del Mall del Sol, síguelo te llevara a una gran sorpresa. **Aquí puede aplicar un premio mayor como un SmartTv, ya es un evento mayor de gran tránsito de personas**
15. Descarga un tono de una marca y accederás a puntos.
16. Busca el sonido imperceptible al oído pero no al celular, camina con el detector de sonido encendido, cuando estés cerca del local comercial X algo increíble te sorprenderá.
17. Descárgate juegos promocionales, completa los niveles y te harás acreedor a puntos.
18. Captura el avatar de la marca X. el usuario se acerca a la valla publicitaria en planta baja de san marino y con el celular captura, entre algunos de los avatares, el muñequito representativo de esa marca, esa captura se sube al sitio y accedes a puntos.

19. Consigue una foto en la pileta del mal del sol con el modelo de la marca x que tenga gafas rojas. Habrán algunos modelos identificados con una camiseta de la marca x y cada uno tendrá un accesorio distinto, la idea es que consigan una foto con aquel que tenga las gafas rojas, lo lleven a la pileta para tomarse la foto y suba la foto. En ese momento el modelo entregaría un recuerdo de esa marca.
20. Identifica la publicidad. En el celular estarán cargados cortos de propagandas de algunas marcas, el usuario deberá identificar a que marca corresponde alguno de esos cortos y su respuesta será subida y accederá a descuentos en compras de algún artículo de esa marca (por ejemplo axe, nívea, etc.)
21. Identifica 2 marcas de relojes que aparezcan en películas. De un pool de opciones el usuario identificara al menos 2 marcas de relojes que aparezcan en películas y se darán descuentos en las tiendas de Mall del sol y san marino que comercialicen esas marcas.
22. Cuantas marcas que empiecen con la letra "X" estas usando hoy? Si llevas más de 4 acércate al modelo de RETOQUIL y regístrate. Te podrás ganar un premio sorpresa.

ANEXO 4: Potenciales Clientes de Retoquil

Locales	Persona entrevistada	Ventas 2013	% Gasto en publicidad	Contrataría Retoquil	Modificaría Sistema
Guimsa	Rocio Vallejo, asesora de marketing	\$ 1.450.693,25	0,50%	si	si
Superpaco	Edison Espinoza, administrador	\$ 47.004.709,36	2,30%	si	si
Sweet and coffee	Enrique León, gerente de marketing	\$ 2.359.428,05	0,17%	si	no
KFC	Andrés Dueñas, gerente de marketing tecnológico	\$ 174.544.096,40	8,54%	si	no
Pizza hut	Diana Figueroa, gerente de marketing	\$ 21.221.111,48	5,05%	si	no
Burger king	Eduardo Enriquez, ex Encargado Administrador en B	\$ 5.099.021,52	2,19%	si	no
Tablita del tartaro	Benjamin Ricardo Coba Gomer gerente de produccion	\$ 22.888.180,10	1,83%	si	si
Il cappelletti	Tania Medina, gerente de mercadeo grupo kfc	\$ 1.207.625,78	1,76%	si	si
Chop chop	Javier Casillas ex Socio en Chop Chop Creative Salac	\$ 2.429.137,44	0,96%	si	si
Artefacta	Susy Wong Aguirre, gerente de marketing y negocios	\$ 179.254.735,63	0,65%	si	si
Fybeca	Carlos X. Román Subgerente de Marketing	\$ 279.125.864,17	2,08%	si	no
Marathon sports	Bruno Zavala, sales & marketing	\$ 152.823.568,12	5,46%	si	no
Pinto	Erika Rivera, gerente de marketing	\$ 25.076.395,95	1,94%	si	si
Payless	Jose Luis puente Espinosa GL at Payless ShoeSource	\$ 50.172.526,45	3,49%	si	no
Adidas	diego Calderon Jefe de producto de Adidas	\$ 1.219.220,68	1,21%	si	no
Explorer	Juan Fernando Moscoso, jefe de marketing	\$ 155.304,68	0,49%	si	no
Movistar	David La Torre, gerente de marketing	\$ 681.052.523,74	2,36%	si	si
Supermaxi	Fernando Puga Villa Sub Gerente Selección y Evaluación	\$ 1.755.908.806,43	0,48%	si	si
Mr. Books	Cristina Pabon RRHH en Mr books	\$ 6.552.141,48	2,13%	si	si
Sukasa	Lorena Fabara, gerente de marketing	\$ 100.310.729,90	1,92%	si	no
Plaza vendome		\$ 12.690.004,90	1,47%	no	
Juan valdez	Juliana Franco, jefe de marca	\$ 103.159,00	0,00%	no	
Supercines		\$ 7.259.475,74	0,28%	no	
Kao sport	Gabriel Díaz, ingeniero de marketing	\$ 12.973.548,89	12,23%	no	
Lu by Lolita	Ivy Seminario Gerente General Lu by Lolita Ecuador	\$ 1.354.568,01	0,62%	no	
Bassil		\$ 2.850.400,13	2,16%	no	
Crocs		\$ 2.805.768,64	0,84%	no	
Claro	Guillermo Maldonado, gerente de mkt claro ecuador	\$ 1.647.675.533,32	5,84%	no	
Mi Comisariato	Ma. Fernanda Ponce Pavón Gerente de Compras en C	\$ 1.052.901.490,33	1,57%	no	
Only natural (pesas)		\$ 1.546.856,50	0,00%	no	
Bebemundo	andrea Guerra jefe de marketing de bebemundo	\$ 20.997.214,15	0,84%	no	

Fuente: Elaboración, Superintendencia de Compañías 2012

ANEXO 5: Tabulación de resultado de encuestas

PERSONAS ENTRAN CON SMARTPHONE	Personas	Porcentaje
Sí	395	79%
No	105	21%

GENERO	Personas	Porcentaje
MASCULINO	141	35,70%
FEMENINO	254	64,30%

EDAD	Personas	Porcentaje
Menos de 16 años	107	27,09%
Entre 16 y 22 años	186	47,09%
Entre 23 y 28 años	50	12,66%
Entre 29 y 34 años	28	7,09%
Entre 35 y 40 años	17	4,30%
Entre 41 y 50 años	5	1,27%
Más de 50 años	2	0,51%

OCUPACION	Personas	Porcentaje
Estudio	270	68,35%
Trabajo	63	15,95%
Trabajo y Estudio	44	11,14%
No tengo ocupación	18	4,56%

SMARTPHONE	Personas	Porcentaje
AKU	1	0,25%
BB	96	24,30%
BLU DASH	1	0,25%
HTC	7	1,77%
HUAWEI	9	2,28%
IPHONE	37	9,37%
LG	19	4,81%
MOTOROLA	1	0,25%
NEXUS	1	0,25%
NOKIA	74	18,73%
SAMSUNG	143	36,20%
SONY	5	1,27%
ZTE	1	0,25%

PLAN INTERNET	Personas	Porcentaje
Postpago	141	35,70%
Recarga	82	20,76%
Wi-Fi	172	43,54%
No uso internet	0	0,00%

PERFIL DE CONSUMO POSTPAGO	Personas	Porcentaje
No tengo postpago	254	64,30%
Siempre me sobran megas	86	21,77%
A veces me sobran megas	33	8,35%
A veces me faltan megas	18	4,56%
Siempre me faltan megas	4	1,01%

PRIORIDAD DE USO	PRIORI 1 (Personas)	PRIORI 2 (Personas)	PRIORI 3 (Personas)	PRIORI 4 (Personas)	PRIORI 5 (Personas)	PRIORI 6 (Personas)
Correo	40	30	48	91	165	21
Mensajería	209	97	26	39	18	6
Redes Sociales	104	176	65	31	16	3
Entretenimiento	13	38	102	102	130	10
Navegación	26	53	143	118	53	2
Youtube	3	1	11	14	13	30
Ninguna	0	0	0	0	0	323

MOTIVACION A JUGAR	Personas	Porcentaje
COMPETENCIA Y LOGROS	79	20,00%
GANAR A LOS DEMAS	51	12,91%
CONOCER NUEVAS AVENTURAS	39	9,87%
CONOCER OTROS JUGADORES	17	4,30%
PASAR EL TIEMPO	209	52,91%

TIEMPO LIBRE POR SEMANA	Personas	Porcentaje
1 a 3 horas	114	28,86%
4 a 6 horas	92	23,29%
7 a 9 horas	51	12,91%
10 horas o más	138	34,94%

INTERES EN RETOQUIL	Personas	Porcentaje
SI	339	85,82%
NO	56	14,18%

TIPOS DE PREMIO	Personas	Porcentaje
PREMIO POR RETO	155	39,24%
PREMIO POR ACUMULACION	240	60,76%

PREFERENCIAS PREMIOS GRUPO 1	Personas	Porcentaje
Entradas al cine	192	48,61%
Descuentos en ropa	164	41,52%
Descuentos en restaurantes	39	9,87%

PREFERENCIAS PREMIOS GRUPO 2	Personas	Porcentaje
Giftcard General \$15	139	35,19%
Giftcard Patio de Comidas \$15	131	33,16%
Giftcard Ropa \$15	125	31,65%

PREFERENCIAS PREMIOS GRUPO 3	Personas	Porcentaje
Televisor LED 32 "	42	10,63%
Viajes y hospedajes en el país	156	39,49%
Smartphones/Tablets	196	49,62%
Laptop	1	0,25%

PREFERENCIAS PREMIOS GRUPO 4	Personas	Porcentaje
Moto Honda \$4000	86	21,77%
Juego Línea Blanca \$4000	46	11,65%
Kit audio y video para hogar \$4000	160	40,51%
Juego de sala y comedor \$4000	103	26,08%

LUGARES QUE FRECUENTA	LUGAR 1 (Personas)	LUGAR 2 (Personas)
CC	315	0
ALMACENES DE ROPA	22	55
RESTAURANTS	19	57
PLAZA DE COMIDAS	1	22
BARES	4	8
TIENDA POR DEPARTAMENTOS	0	2
OTROS	34	110
NINGUNO	0	141

CENTROS COMERCIALES	FAVORITO 1 (Personas)	FAVORITO 2 (Personas)	FAVORITO 3 (Personas)
ALBAN BORJA	0	2	0
CITY MALL	26	33	16

LAS TERRAZAS	1	0	0
MALL DEL FORTIN	1	0	0
MALL DEL SOL	67	55	16
MALL DEL SUR	66	36	8
PASEO SHOPPING	1	1	0
PLAZA LAGOS	1	1	0
POLICENTRO	1	2	8
RIOCENTRO CEIBOS	15	16	5
RIOCENTRO ENTRE RIOS	0	0	1
RIOCENTRO NORTE	13	10	18
RIOCENTRO SUR	16	28	4
SAN MARINO	104	63	14
TERMINAL TERRESTRE	0	1	0
VILLAGE PLAZA	3	2	0
NINGUNO	0	65	225

RECIBIR AVISOS Y OFERTAS	Personas	Porcentaje
SI	342	86,58%
NO	53	13,42%

ANEXO 6: Amortización deuda a largo plazo

Monto	\$ 114,000.00
Tasa/año	11.2%
Periodos/año	12
Tasa/periodo	0.93%
Periodos	36
Pago/mes	\$ 3,743.02

Mes	Intereses	Capital	Saldo
1	\$ (1,064.00)	\$ (2,679.02)	\$ 111,320.98
2	\$ (1,039.00)	\$ (2,704.02)	\$ 108,616.96
3	\$ (1,013.76)	\$ (2,729.26)	\$ 105,887.69
4	\$ (988.29)	\$ (2,754.74)	\$ 103,132.96
5	\$ (962.57)	\$ (2,780.45)	\$ 100,352.51
6	\$ (936.62)	\$ (2,806.40)	\$ 97,546.12
7	\$ (910.43)	\$ (2,832.59)	\$ 94,713.53
8	\$ (883.99)	\$ (2,859.03)	\$ 91,854.50
9	\$ (857.31)	\$ (2,885.71)	\$ 88,968.79
10	\$ (830.38)	\$ (2,912.64)	\$ 86,056.14
11	\$ (803.19)	\$ (2,939.83)	\$ 83,116.31
12	\$ (775.75)	\$ (2,967.27)	\$ 80,149.04
13	\$ (748.06)	\$ (2,994.96)	\$ 77,154.08
14	\$ (720.10)	\$ (3,022.92)	\$ 74,131.17
15	\$ (691.89)	\$ (3,051.13)	\$ 71,080.04
16	\$ (663.41)	\$ (3,079.61)	\$ 68,000.43
17	\$ (634.67)	\$ (3,108.35)	\$ 64,892.08
18	\$ (605.66)	\$ (3,137.36)	\$ 61,754.72
19	\$ (576.38)	\$ (3,166.64)	\$ 58,588.08
20	\$ (546.82)	\$ (3,196.20)	\$ 55,391.88
21	\$ (516.99)	\$ (3,226.03)	\$ 52,165.85
22	\$ (486.88)	\$ (3,256.14)	\$ 48,909.71
23	\$ (456.49)	\$ (3,286.53)	\$ 45,623.18
24	\$ (425.82)	\$ (3,317.20)	\$ 42,305.98
25	\$ (394.86)	\$ (3,348.16)	\$ 38,957.81
26	\$ (363.61)	\$ (3,379.41)	\$ 35,578.40
27	\$ (332.07)	\$ (3,410.96)	\$ 32,167.44
28	\$ (300.23)	\$ (3,442.79)	\$ 28,724.65
29	\$ (268.10)	\$ (3,474.92)	\$ 25,249.73
30	\$ (235.66)	\$ (3,507.36)	\$ 21,742.37
31	\$ (202.93)	\$ (3,540.09)	\$ 18,202.28
32	\$ (169.89)	\$ (3,573.13)	\$ 14,629.15
33	\$ (136.54)	\$ (3,606.48)	\$ 11,022.67
34	\$ (102.88)	\$ (3,640.14)	\$ 7,382.53

35	\$ (68.90)	\$ (3,674.12)	\$ 3,708.41
36	\$ (34.61)	\$ (3,708.41)	\$ 0.00

ANEXO 7: Cálculo de WACC

$$R_i = R_f + (R_m - R_f)\beta + RP$$

Rf	1,66%	bonos tesoro EE.UU. a 5 años (Yahoo Finance, 2014)
Rm	16,25%	retorno de portafolio de mercado (Damodaran, 2014)
RP	4,03%	riesgo país Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2014)
Beta	1,26	Riesgo del Mercado (Damodaran, 2014)
Ri	24,07%	lo mínimo que deben solicitar los inversionistas

$$WACC_{CPP} = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

ke	24,07%	Tasa de costo de oportunidad de los accionistas
CAA	\$ 76.000,00	Capital aportado por los accionistas
D	\$ 114.000,00	Deuda financiera
Kd	11,20%	Costo de la deuda financiera
T	22%	Tasa de Impuestos

WACC	14,87%	Promedio ponderado del costo de capital
-------------	---------------	--

ANEXO 8: Gastos en Salarios

Salario minimo (mensual)	\$	340,00
IESS (Aporte patronal)		11,15%
IESS (Aporte personal)		9,35%
Detalle sueldos (mensual)		
Gerencia de Sistemas	\$	3.000,00
Operaciones (2)	\$	1.000,00
Gerencia de Marketing	\$	3.000,00
Asistente de marketing	\$	1.500,00
Gerencia de Ventas	\$	3.000,00
Supervisor de Post Venta	\$	1.500,00
Personal en kioskos /islas (2)	\$	1.000,00
Gerencia Financiera / Contable	\$	3.000,00
Total Salarios	\$	17.000,00
decimo tercero	\$	17.000,00
decimo cuarto	\$	2.720,00
	\$	19.720,00
Aporte Patronal Anual	\$	1.895,50
Total Salarios anuales	\$	224.969,50

ANEXO 9: Otros Gastos

Otros Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asesoría legal	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Asesoría contable y Tributaria	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Total	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00

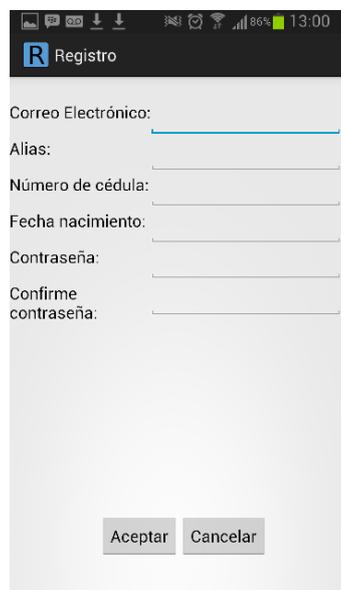
ANEXO 10: Pantallas prototipo RetoQuil APP



Acceso directo RetoQuil APP



Pantalla de inicio de sesión



Pantalla de registro



Menú principal

16. REFERENCIAS

- Asamblea Nacional. (2013). *Asamblea Nacional del Ecuador*. Obtenido de Asamblea Nacional del Ecuador:
http://www.asambleanacional.gob.ec/system/files/ley_organica_comunicacion.pdf
- Banco Central del Ecuador. (julio de 2014). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Damodaran. (2014). *Damodaran*. Obtenido de <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/ctryprem.xls>
- Damodaran. (2014). *Damodaran*. Obtenido de Damodaran:
<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betaemerg.xls>
- Ekos. (2013). *Guía de Negocios*. Obtenido de El Portal de Negocios del Ecuador:
<http://www.ekosnegocios.com/empresas/resultados.aspx?ids=278>
- El Comercio. (1 de Agosto de 2011). El desarrollo de videojuegos en el país tiene un freno en la piratería. Obtenido de <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/desarrollo-de-videojuegos-pais-freno.html>
- El Comercio. (12 de Agosto de 2012). El mercado publicitario está creciendo. Obtenido de <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/mercado-publicitario-creciendo.html>
- El Emprendedor. (Octubre de 2013). *¿Es rentable emprender dentro de un centro comercial?* Obtenido de <http://www.elemprendedor.ec/mall-rentabilidad-emprender/>
- El Telégrafo. (06 de Noviembre de 2011). Los centros comerciales cambian hábitos locales. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/item/los-centros-comerciales-cambian-habitos-locales.html>
- El Telégrafo. (30 de 06 de 2014). La publicidad digital se alista para vencer a la tradicional (Infografía). Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/cultura1/item/la-publicidad-digital-se-alista-para-vencer-a-la-tradicional-infografia.html>
- El Universo. (11 de Abril de 2014). Publicidad digital en Ecuador creció en el 50%. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/04/11/nota/2675316/publicidad-digital-pais-crecio-50>
- INEC. (2012). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones*.
- INEC. (2013). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones*.
- IPSA GROUP. (2011).

Marketing Interactivo. (29 de Agosto de 2013). *Crece la tendencia para dejar la oficina y trabajar desde el smartphon*. Obtenido de <http://marketingactivo.com.ec/2013/08/29/crece-la-tendencia-para-dejar-la-oficina-y-trabajar-desde-el-smartphone/>

OWASP Mobile Security Project. (2014). Obtenido de https://www.owasp.org/index.php/OWASP_Mobile_Security_Project

PricewaterhouseCoopers. (2014). *The Global State of Information Security Survey*.

State Of Media. (2011). Obtenido de <http://stateofthemedias.org/>

Superintendencia de compañías. (2013).

Yahoo Finance. (11 de julio de 2014). *Yahoo Finance*. Obtenido de <http://finance.yahoo.com/market-overview/>